



**Société du Musée canadien
des civilisations**

**Rapport d'examen spécial
présenté au conseil d'administration**

Le 19 mars 2006

Rapport d'examen spécial



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



Le 10 mars 2006

Aux membres du 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 7 septembre 2005. Nous sommes heureux de présenter au conseil d'administration le rapport d'examen spécial final (ci-joint), comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou commentaire que vous pourrez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 19 mars 2006.

J'aimerais profiter de l'occasion 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 précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veuillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Lyse Ricard, FCA,
vérificatrice générale adjointe

p.j.

Table des matières

Opinion découlant de l'examen spécial	1
Résumé du rapport	3
Aperçu de la Société du Musée canadien des civilisations	4
Mandat	4
Organisation de la Société	5
Objectifs et stratégies de la Société	5
Activités de la Société	5
Financement	8
Défis	9
Constatations et recommandations	10
Protection et mise en valeur du patrimoine canadien	10
La Société a des politiques et des plans pour l'enrichissement de ses collections	10
Des processus sont en place pour l'approbation des acquisitions et des aliénations	11
La surveillance de l'enrichissement des collections doit être améliorée	12
Les installations d'entreposage sont adéquates	12
Les collections sont gérées et contrôlées	13
La sécurité est adéquate	14
Les plans d'urgence doivent être examinés	15
La direction possède des plans à long terme pour l'entretien des immeubles	15
La conservation des collections est adéquate	15
Diffusion des connaissances et du savoir-faire	16
La Société a apporté des améliorations depuis 2000	17
La Société a besoin d'une stratégie claire pour ses activités de rayonnement	17
La Société a de bonnes pratiques pour la planification et la gestion des expositions	18
La Société recueille de l'information au sujet de l'intérêt du public	18
La Société s'efforce d'attirer divers auditoires	19
Les résultats de la recherche sont communiqués	19
Les activités de marketing et de communication visent à attirer des visiteurs	19
Construction du Musée canadien de la guerre	20
Les structures de gouvernance et de gestion du projet ont donné de bons résultats	21
Les coûts de la construction du nouveau Musée canadien de la guerre ont été bien gérés	21
Le calendrier du projet a également été bien géré	22
La Société a veillé à ce que l'immeuble réponde à ses besoins	22

La période de garantie est gérée	22
Plans d'immobilisations et d'entretien du nouveau musée en voie d'être achevés	23
Pratiques en matière d'environnement et de développement durable	23
La Société pourrait améliorer ses pratiques de gestion environnementale	24
Les sites sont constamment surveillés	24
La surveillance de la gestion des déchets dangereux pourrait être améliorée	25
La documentation à l'appui de la conformité pourrait aussi être améliorée	25
Technologies de l'information	26
La Société doit compléter et documenter un plan antisinistre pour ses TI	26
La Société doit évaluer l'optimisation des ressources consacrées à son contrat avec le fournisseur de services de TI	27
Gestion des ressources humaines	28
D'importantes améliorations ont été apportées depuis 2000	28
De bonnes pratiques sont en place	29
La communication s'est améliorée et demeurera vitale	29
Le rendement du personnel est reconnu	30
Planification stratégique	30
La planification stratégique s'est améliorée depuis 2000	31
La planification stratégique est adéquate	31
Le plan stratégique est bien communiqué	32
Les plans de travail annuels doivent correspondre davantage aux orientations stratégiques	32
La surveillance des progrès en matière d'orientations stratégiques est limitée	32
La prise en compte du risque dans la planification est importante	32
Mesure du rendement et communication d'information	33
Amélioration depuis 2000 de l'information de la Société sur le rendement	33
La Société doit établir un cadre de mesure du rendement global	34
Les indicateurs de rendement choisis aux fins de la reddition de comptes pourraient être améliorés	34
Gouvernance	36
Certains aspects du cadre de gouvernance doivent être améliorés	36
La Société devrait améliorer l'information qu'elle communique au conseil sur son rendement	38
Le conseil doit élargir son rôle dans la surveillance des risques au sein de la Société	39
Les politiques et les pratiques en matière de valeurs et d'éthique doivent être mises à jour	39
La fonction de vérification interne s'est améliorée depuis 2000	40

Réponse de la Société	41
------------------------------	-----------

Annexes

A. À propos de l'examen spécial	43
B. <i>Loi sur les musées</i> , alinéas 9(1)a) à p)	45



Société du Musée canadien des civilisations

Rapport d'examen spécial — 2006

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

Opinion découlant de l'examen spécial

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société du Musée canadien des civilisations est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion propres à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, la Société est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de juin 2005 à janvier 2006, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du conseil d'administration le 7 septembre 2005. On y fait état des systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels pour permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères que nous avons retenus expressément pour l'examen spécial, de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification du rendement. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et normes professionnels

ainsi que des pratiques suivies par la Société et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe A les systèmes et pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.

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. Nous avons l'intention de nous fonder sur le rapport de vérification interne concernant la fonction de recherche du Musée canadien des civilisations. Nous n'avons toutefois pu le faire, car la vérification était toujours en cours à la fin de notre période d'examen.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

8. Les pages suivantes de notre rapport donnent une vue d'ensemble de la Société et fournissent des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Lyse Ricard, FCA,
vérificatrice générale adjointe

Ottawa, Canada
Le 31 janvier 2006

Résumé du rapport

9. Selon notre opinion d'examen spécial, nous avons conclu que, pendant la période visée par l'examen, les systèmes et pratiques de la Société du Musée canadien des civilisations étaient conçus et fonctionnaient de manière à fournir l'assurance raisonnable que les actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion des ressources était économique et efficiente, et que les opérations se déroulaient efficacement.

10. Notre rapport d'examen spécial de 2000 n'avait révélé aucune lacune importante. Cependant, nous avons suggéré des améliorations dans les domaines suivants :

- planification stratégique;
- information sur la gestion du rendement;
- gestion des ressources humaines;
- promotion de la compréhension et des connaissances par des expositions et des programmes.

11. Au cours de l'examen spécial que nous venons d'effectuer, nous avons constaté que la Société avait pris certaines initiatives et fait de grands progrès dans la mise en œuvre d'un bon nombre de nos observations faites en 2000. Plus loin dans le rapport, nous commentons ses progrès dans le domaine de la planification stratégique, des pratiques de gestion des ressources humaines ainsi que de la promotion de la compréhension et des connaissances du patrimoine canadien auprès de la population canadienne. Cependant, nous avons constaté que la Société doit établir un cadre de mesure du rendement et faire le lien entre ce cadre et ses orientations stratégiques. Il lui faudra aussi adopter une stratégie pour élargir la diffusion de ses connaissances et de son information.

12. Nous avons relevé aussi d'autres possibilités d'amélioration de la qualité des systèmes et pratiques de la Société. À notre avis, la Société devrait aussi mettre l'accent sur les aspects suivants :

- améliorer la surveillance de l'enrichissement de ses collections et de l'information communiquée à ce sujet;
- évaluer son contrat à long terme pour la prestation des services de technologies de l'information et mettre en œuvre un plan approprié pour la reprise des activités liées à ces services après un sinistre;

- améliorer son cadre général de gestion du risque;
- mettre en œuvre d'autres systèmes et pratiques de gouvernance, et officialiser et améliorer les systèmes et pratiques existants de manière à les rendre conformes aux bonnes pratiques actuelles en matière de gouvernance.

Aperçu de la Société du Musée canadien des civilisations

13. La Société du Musée canadien des civilisations (la Société) a été créée en 1856 et était à l'origine une division de la Commission géologique du Canada. Elle est par la suite devenue une société d'État en vertu de la *Loi sur les musées*, entrée en vigueur le 1^{er} juillet 1990. La Société fait partie du portefeuille du Patrimoine canadien et relève du Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien.

14. La Société comprend le Musée canadien des civilisations (MCC), musée de l'histoire humaine; le Musée canadien de la guerre (MCG), musée national d'histoire militaire du Canada; et le Musée de Nouvelle-France, musée virtuel qui présente des expositions et des activités portant sur l'histoire du Canada de 1534 à 1763. En outre, le Musée canadien des civilisations abrite également le Musée canadien des enfants, le Musée canadien de la poste et le cinéma IMAX.

Mandat

15. Selon la *Loi sur les musées*, « ... le patrimoine du Canada et de tous ses peuples constitue une part importante du patrimoine mondial et doit à ce titre être préservé au profit des générations présentes et futures... ». La *Loi* établit quatre musées nationaux dont elle définit la mission, la capacité et les pouvoirs.

16. La mission de la Société, telle que la définit la *Loi*, est « ... 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... ». Pour s'acquitter de ce vaste mandat, la Société s'est vu conférer les pouvoirs de réaliser un certain nombre d'activités que nous décrivons plus loin.

Organisation de la Société

17. La *Loi* institue également un conseil d'administration et un président responsable de la gestion des activités et des affaires de la Société. Le conseil nomme un administrateur ou président-directeur général (PDG) de la Société pour un mandat de cinq ans, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. L'équipe de la haute direction est composée du PDG, d'un directeur administratif et directeur général du Musée canadien de la guerre et de sept dirigeants.

18. La Société emploie environ 460 employés à temps plein et à temps partiel. Près de 90 p. 100 d'entre eux sont représentés par deux syndicats : l'Alliance de la Fonction publique du Canada et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. De plus, 400 volontaires travaillent plus de 40 000 heures chaque année pour la Société.

Objectifs et stratégies de la Société

19. La Société et le conseil ont cerné trois questions stratégiques, des objectifs et des stratégies visant à remplir le mandat national de la Société. Ils sont énumérés à la pièce 1.

Activités de la Société

20. Outre l'orientation générale donnée dans la *Loi*, celle-ci énonce également les activités que la Société doit mener (voir l'annexe B). Voici les activités que la Société a le mandat de réaliser :

- collectionner des objets;
- maintenir en état sa collection par la conservation, la préservation, l'entretien et la restauration, ainsi que constituer des registres et de la documentation à son égard;
- se départir d'objets;
- prêter ou emprunter des objets;
- organiser des expositions itinérantes;
- entreprendre des recherches dans le cadre de sa mission et en communiquer les résultats;
- fournir des installations permettant aux personnes qualifiées d'utiliser et d'étudier sa collection;
- 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.

Pièce 1 Questions stratégiques, objectifs et stratégies

Question : l'identité canadienne dans un environnement mondial

Objectif : accroître l'intérêt et la compréhension à l'égard du patrimoine canadien

Afin d'atteindre cet objectif, la Société compte :

- élargir et enrichir la présentation de l'histoire canadienne au MCC et au MCG;
- achever l'aménagement du nouveau MCG sur les plaines LeBreton;
- créer et offrir des expositions et des programmes qui reflètent l'histoire, la culture et l'identité canadiennes;
- renforcer ses pratiques axées sur la clientèle dans la prestation de ses programmes et de ses services et élargir son bassin de visiteurs, sur place et en ligne.

Question : la protection et la mise en valeur du patrimoine canadien

Objectif : mener des recherches sur les collections nationales de la Société, enrichir ses collections nationales et diffuser les connaissances qui s'y rapportent

Pour réaliser cet objectif, la Société compte :

- effectuer des recherches pertinentes sur le patrimoine canadien dans diverses disciplines;
- enrichir et entretenir les collections des musées et diffuser de l'information sur celles-ci;
- continuer de conclure des accords et des ententes sur les demandes de rapatriement tout en veillant à préserver les collections nationales;
- diffuser ses connaissances partout au Canada et dans le monde;
- partager son savoir-faire.

Question : défis relatifs à la viabilité financière et opérationnelle

Objectif : renforcer la viabilité financière et opérationnelle de la Société

Pour continuer d'accroître son autonomie financière, la Société compte maximiser ses recettes nettes tirées de sources commerciales, intensifier ses efforts de financement et continuer à chercher d'autres sources de financement.

Pour ce qui est de sa viabilité opérationnelle, la Société prévoit réexaminer son cadre général de gestion, mettre en œuvre des stratégies touchant les ressources humaines et assurer l'entretien et la réparation de l'infrastructure des immeubles du MCC (sous réserve du financement par le gouvernement).

Sources : Rapport annuel de la SMCC de 2004-2005 et Résumé du Plan d'entreprise (de 2005-2006 à 2009-2010)

21. La Société possède une collection de plus de 3,5 millions d'artéfacts et de spécimens archéologiques, de photos historiques, d'enregistrements audio, d'enregistrements vidéo d'archive et de publications. Ces artéfacts sont entreposés dans des aires d'entreposage spécialisées, suivant des procédés de conservation. Les collections ainsi que la recherche permanente fournissent la base des connaissances de la Société qui fondent les décisions d'acquisition et d'aliénation prises pour enrichir les collections.

22. La Société veille à mettre à la disposition du public de l'information sur les collections. Un des moyens d'accès aux collections est le site Web de la Société, où les visiteurs peuvent effectuer des recherches sur un sujet précis ou parcourir le matériel disponible par thème. Les chercheurs de la Société publient également leurs travaux dans des publications savantes et populaires, participent à des conférences et mènent des programmes publics. Ils jouent un rôle essentiel au sein de la Société en enrichissant les collections, en planifiant et préparant les expositions et en effectuant des recherches générales.

23. Les expositions sont pour la Société le principal moyen de diffuser l'information. Elles ont attiré, en moyenne, 1,4 million de visiteurs par année au cours des cinq dernières années (voir la pièce 2). Depuis son inauguration en 1989, le Musée canadien des civilisations s'est surtout employé à compléter ses grandes expositions permanentes : la Grande Galerie, le Musée canadien des enfants, le Musée canadien de la poste, la Salle du Canada et la Salle des Premiers Peuples. Le personnel du Musée examine maintenant la Grande Galerie, inaugurée en 1989, pour évaluer la possibilité de la réaménager et d'ajouter ou de remplacer des expositions. Le renouvellement des expositions permanentes est une activité systématique.

24. La Société présente aussi des expositions spéciales temporaires et participe chaque année à des dizaines d'expositions itinérantes, comme l'illustre aussi la pièce 2. Elle offre des programmes publics qui visent à répondre aux besoins d'information d'auditoires particuliers et qui comprennent des fêtes culturelles, des programmes d'éducation, des spectacles et des activités d'exploration de sujets et de thèmes au sujet de la guerre et de l'histoire militaire.

25. La Société a connu récemment une période de changements profonds. Depuis cinq ans, sa principale priorité était la construction et l'aménagement du Musée canadien de la guerre. L'ancien musée de la guerre avait vu le jour il y a 125 ans et était situé depuis 1967 sur la promenade Sussex, à Ottawa. Ce petit musée ne permettait d'exposer que des segments de la collection, le reste demeurant entreposé. Le nouveau musée de la guerre, inauguré en mai 2005, compte environ 4 200 mètres carrés d'espace d'exposition permanente et temporaire, un centre de recherche, une bibliothèque et des archives, ainsi que des salles de classe et d'autres installations d'enseignement.

Pièce 2 Données statistiques sur la Société

	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
Fréquentation*					
Musée canadien des civilisations	1 388 656	1 307 363	1 387 304	1 350 552	1 273 000
Musée canadien de la guerre	135 889	133 074	127 168	116 574	75 000
Total	1 524 545	1 440 437	1 514 472	1 467 126	1 348 000
Expositions itinérantes					
Musée canadien des civilisations	13	17	14	12	14
Musée canadien de la guerre	12	7	7	5	5
Total	25	24	21	17	19
Nombre de participants aux programmes publics	371 553	319 634	458 150	359 600	321 673
Nombre combiné de visiteurs sur le site Web	17,4 M	20,7 M	34,6 M	51,1 M	56,4 M
Publications					
MCC	19	13	15	14	14
MCG	5	9	7	3	5

* Ne comprend pas les visiteurs des expositions itinérantes.

Sources : données statistiques internes de la Société du Musée canadien des civilisations

26. La Société a fait face à de nombreux défis de gestion au cours de la conception du Musée canadien de la guerre. Pour compléter des crédits parlementaires de 114 millions de dollars, elle a dû trouver 22 millions de dollars pour financer la construction du nouvel immeuble. Une partie de cette somme a été réunie grâce à des réaffectations internes, mais les Amis du Musée canadien de la guerre et la Société ont aussi organisé la campagne de financement, Passons le flambeau, qui a généré plus de 15 millions de dollars.

27. De mai 2005 à janvier 2006, plus de 500 000 personnes ont visité le MCG, soit environ 67 p. 100 de plus que l'objectif fixé par la Société. En outre, l'utilisation des installations pour des événements spéciaux a de loin dépassé les attentes initiales.

Financement

28. La Société est financée au moyen des recettes provenant de ses activités, et des crédits parlementaires annuels. Pour 2005-2006, elle prévoit des dépenses d'exploitation d'environ 72 millions de dollars,

dont quelque 29 millions (40 p. 100) pour les installations, 28 millions pour les collections, la recherche et les expositions, et un peu plus de 14 millions pour les frais de gestion générale.

29. Les revenus prévus de 14 millions de dollars compensent quelque peu ces dépenses. L'admission générale, IMAX et les ventes des boutiques génèrent environ 10 millions de dollars, et la location d'installations ainsi que les services alimentaires, les dons et le stationnement, plus de 4 millions. Les revenus fluctuent annuellement mais ont représenté en moyenne environ 12 millions de dollars au cours des dernières années.

30. Les crédits parlementaires sont la principale source de financement de la Société. En 2005-2006, ils devraient s'élever à 54 millions de dollars, soit environ 75 p. 100 du budget annuel de la Société.

Défis

31. La Société a placé le financement au rang des défis à relever. Elle a charge de deux immeubles d'importance : le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre. L'immeuble du Musée de la guerre est neuf, mais celui du Musée des civilisations a plus de 15 ans et coûte de plus en plus cher en entretien. La Société reçoit des crédits parlementaires fixes au titre des frais d'entretien et des dépenses en capital que les deux immeubles requièrent chaque année. Si les frais d'entretien et les dépenses en capital venaient à dépasser les fonds disponibles, la Société devrait établir clairement le coût de l'entretien de ces immeubles et s'employer avec le gouvernement à trouver une solution pour protéger ces précieux actifs.

32. Le nouveau Musée canadien de la guerre est maintenant un musée national important qui est doté de vastes aires d'exposition. Son personnel et l'ensemble de la Société sont appelés à faire davantage pour favoriser l'approfondissement des connaissances et la diffusion de l'information sur l'histoire militaire du Canada. Les services d'infrastructure générale de la Société doivent soutenir de plus en plus le nouveau musée dans des domaines tels que la sécurité, la gestion des collections et la planification des expositions. La recherche ainsi que des expositions et des programmes nouveaux et plus vastes suscitent de nouveaux besoins. La gestion des deux musées et de deux cultures au sein de la même société posera un défi.

33. La Société doit continuer d'attirer continuellement des visiteurs afin de remplir son mandat et de générer des revenus. Le défi qu'il lui

faut relever est celui de renouveler sans cesse ses collections permanentes, et aussi d'en concevoir de nouvelles avec les fonds disponibles. De plus, la Société doit trouver des moyens d'attirer des visiteurs à ses expositions et, en cela, elle fait concurrence aux autres musées et aux autres formes d'éducation et de loisirs pour attirer le public.

34. Un certain nombre d'employés de la Société prendront leur retraite dans un avenir rapproché. Certains des postes qu'ils occupent exigent des études, un bagage et des compétences très spécialisés, qui pourraient être difficiles à trouver. La Société doit chercher des moyens innovateurs d'avoir accès aux personnes possédant les compétences et les qualités nécessaires.

Constatations et recommandations

Protection et mise en valeur du patrimoine canadien

35. La Société possède une collection de plus de 3,5 millions d'artéfacts qui sont à la base de ses activités de recherche, de ses programmes et de ses expositions. La collection du Musée canadien des civilisations contient environ 3 millions d'artéfacts composés de spécimens archéologiques, d'objets représentant les cultures indienne, inuite et métisse du Canada, les traditions populaires et multiculturelles du Canada et les artéfacts liés aux communications postales et à la culture matérielle des enfants ainsi que d'autres objets de la vie quotidienne. Le Musée canadien de la guerre possède une collection de 500 000 artéfacts composés de chars et d'avions, d'armes, de médailles, d'uniformes, d'instruments de musique et de photos et une collection d'environ 13 000 objets d'art. De plus, la Société possède des bibliothèques contenant des archives de documents, d'images et d'enregistrements sonores ainsi qu'une collection de photos. Le site Web de la Société contient des photographies numériques d'une partie de la collection.

36. Nous nous attendions à ce que la Société enrichisse ses collections en faisant l'acquisition d'objets et d'artéfacts qui représentent l'histoire, la culture et l'identité canadiennes. Nous nous attendions aussi à ce que ces collections soient bien gérées, logées, conservées, documentées et protégées de manière efficace.

La Société a des politiques et des plans pour l'enrichissement de ses collections

37. Des politiques muséales guident l'enrichissement des collections du Musée canadien des civilisations et du Musée canadien de la guerre.

Les lignes directrices et les procédures relatives à l'acquisition, à l'aliénation et au rapatriement appuient ces politiques.

38. Le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre possèdent chacun leur processus de planification de l'enrichissement des collections. En 2001, le Musée canadien de la guerre s'est doté d'un plan pour ses collections. Il n'a guère été nécessaire de le mettre à jour, car au cours des dernières années, le Musée a procédé à un examen systématique de sa collection afin de préparer l'inauguration du nouveau musée. Cet examen et le processus d'aliénation entrepris par la suite (retrait d'objets de la collection) ont donné lieu au retrait d'environ 47 000 objets. À la fin de 2005, après son inauguration, le Musée canadien de la guerre a entrepris d'établir un nouveau plan pour l'enrichissement des collections.

39. En 2003, le Musée canadien des civilisations a élaboré son premier plan triennal d'enrichissement en vue d'améliorer la gestion de ses collections. Il y décrit les priorités en fonction des objectifs stratégiques de la Société, des recherches effectuées et des besoins des expositions futures. Le Musée canadien des civilisations détermine également les pièces qui manquent à ses collections; ce travail guide ses décisions concernant les acquisitions et l'affectation des ressources.

Des processus sont en place pour l'approbation des acquisitions et des aliénations

40. Chacun des deux musées a un processus d'approbation des acquisitions (dons, transferts ou achats) qui comporte plusieurs comités. Ces comités distincts sont composés d'experts en divers domaines et de représentants de niveau supérieur de tous les secteurs de la Société. Le conseil approuve les acquisitions de grande valeur. Dans le cadre du processus d'approbation, un certain nombre de critères servent à guider les décisions relatives aux acquisitions et aux dons, et notamment à déterminer si ces acquisitions appuient le mandat national de la Société.

41. La Société retire régulièrement des objets de ses collections et, à cet égard, elle a des processus, des critères et des conditions clairement définis. Le Musée canadien des civilisations participe également à un type particulier d'aliénation : le rapatriement. À cet égard, il répond aux demandes des Premières nations qui veulent rapatrier des objets sacrés et des restes humains versés dans les collections, et ses représentants prennent part aussi à des discussions relatives aux traités et portant sur le rapatriement. Le conseil approuve tous les rapatriements.

42. Tel que déjà mentionné, le Musée canadien de la guerre a suivi récemment un processus clairement défini pour le retrait d'objets. Ce processus comprend une analyse des objets sur place, une documentation poussée, des opinions d'experts et l'approbation du conseil.

La surveillance de l'enrichissement des collections doit être améliorée

43. La Société a mis en place des processus d'approbation bien établis pour l'enrichissement de ses collections et le Musée canadien des civilisations et le Musée canadien de la guerre améliorent tous deux leur planification à long terme, mais nous avons constaté qu'il n'y avait pas de processus officiel de suivi et de surveillance de l'enrichissement des collections par rapport à ces plans. À notre avis, la Société doit produire une information de gestion de meilleure qualité pour la surveillance et les rapports ayant trait aux collections et à leur enrichissement. De plus, les gestionnaires des collections devraient rendre compte périodiquement, à la haute direction et au conseil, des progrès réalisés par rapport aux plans.

44. **Conclusion.** La Société a mis en place des pratiques régissant l'acquisition et l'aliénation afin d'assurer que ses collections représentent l'histoire, la culture et l'identité canadiennes. Elle s'est récemment dotée d'un plan à long terme pour l'enrichissement des collections du Musée canadien des civilisations et elle est en train de préparer un nouveau plan pour le Musée canadien de la guerre.

45. **Recommandation.** La Société devrait surveiller de manière plus systématique les collections et leur enrichissement général au moyen de rapports périodiques. Ces rapports lui permettraient de mieux démontrer qu'elle enrichit ses collections de manière à préserver le patrimoine canadien.

Les installations d'entreposage sont adéquates

46. Le Musée canadien des civilisations dispose, pour ses collections, d'aires d'entreposage de plus de 12 000 mètres carrés composées de 33 salles. La superficie d'entreposage du Musée canadien de la guerre représente environ 7 400 mètres carrés. Ces deux installations ont été conçues et aménagées selon les normes muséales, et les aires d'entreposage varient selon le type de matériels et d'artéfacts qu'elles abritent. Par exemple, la fourrure, la plume, le cuir et le plastique sont conservés dans des chambres froides; les pièces de verre et de céramique, tout comme celles de porcelaine, sont placées sur des supports, tandis que les tableaux sont entreposés à la verticale.

Pour concevoir les installations d'entreposage du Musée canadien de la guerre, on s'est inspiré des bonnes pratiques d'entreposage du Musée canadien des civilisations.

47. Pour assurer une conservation adéquate des collections, la Société suit des normes ayant trait aux conditions ambiantes, à la température et au rangement, qui tiennent compte de l'humidité relative et de l'éclairage et visent à protéger les collections de l'incendie, des insectes et des ravageurs, de l'eau, de la contamination et des forces sismiques. La régulation des conditions ambiantes des deux musées est contrôlée 24 heures par jour au moyen de capteurs qui fournissent de l'information au personnel de la salle de commande. Si les conditions ambiantes des aires d'entreposage s'écartent des zones prévues, le personnel de la salle de commande suit la procédure pour les rétablir selon les normes. Les capteurs sont testés régulièrement pour en assurer le bon fonctionnement. Chaque mois, les conservateurs font la tournée des aires d'entreposage et d'exposition et signalent toute fluctuation par rapport aux contrôles établis.

48. La direction nous a informés que les aires d'entreposage conçues initialement pour le Musée canadien des civilisations étaient presque remplies à capacité. On a effectué une étude et trouvé des possibilités d'augmenter la capacité d'entreposage pour répondre aux besoins futurs. Le Musée canadien de la guerre se sert d'étagères d'entreposage dense pour maximiser l'espace disponible et sa capacité d'entreposage a été conçue pour permettre une croissance de 20 ans.

Les collections sont gérées et contrôlées

49. Les deux musées se servent d'un système informatisé de gestion des collections pour gérer les artefacts. On y enregistre les numéros de contrôle des objets, de l'information concernant le suivi des mouvements internes et externes, des images, des rapports de conservation, l'histoire des artefacts et d'autres données de catalogue.

50. Même si le système informatique contient de l'information de base sur presque toutes les collections de la Société, il reste un arriéré de données de catalogue à saisir. La Société s'emploie à éliminer cet arriéré dès qu'elle a des ressources à y consacrer.

51. L'existence d'objets dans la collection du Musée canadien des civilisations est confirmée surtout lors de la préparation d'expositions et de la réalisation de projets en cours, plutôt que par la vérification systématique de l'inventaire. Jusqu'ici, aucune lacune importante n'a été constatée. Avant son inauguration en 2005, le Musée canadien

de la guerre a passé en revue tout son inventaire d'artéfacts, qui est maintenant à jour.

La sécurité est adéquate

52. La Société est dotée d'une politique de sécurité complète, appuyée par des manuels de fonctionnement et des procédures documentées. La politique comprend, par exemple, des normes relatives aux expositions, aux prêts d'artéfacts, à l'utilisation de cartes d'identité, à la manutention sécuritaire des armes à feu ainsi qu'à la santé et à la sécurité. Une évaluation des risques et des menaces est effectuée pour chaque exposition. Tous les prêts d'artéfacts à d'autres organismes suivent un protocole de prêt éprouvé et établi.

53. Avant la construction du Musée canadien des civilisations et du Musée canadien de la guerre, la Société a défini ses exigences relatives à la sécurité, en tenant compte des divers niveaux de protection qui étaient nécessaires pour le personnel, les visiteurs et les actifs matériels, contre les menaces recensées. Des caméras, des agents de sécurité et des agents à la salle de commande, surveillent les installations de la Société 24 heures par jour. Tous les incidents sont documentés et les agents tiennent un registre.

54. Le personnel évalue également les exigences de sécurité de chaque artéfact. Le personnel d'exposition, les gestionnaires des collections, le personnel de conservation et la direction des installations se concertent pour déterminer les mesures de sécurité qui conviennent. La Société contrôle l'accès à tous les laboratoires de conservation et aux aires d'entreposage. Certains artéfacts de grande valeur (bijoux, armes à feu et croix de Victoria, par exemple) sont gardés dans des entrepôts et dans des caisses d'entreposage spéciales qui exigent de multiples contrôles d'accès.

55. Au cours de la construction du Musée canadien de la guerre, pendant qu'on préparait l'aire d'exposition juste avant l'inauguration, un pistolet historique hors de fonctionnement a disparu de la vitrine d'exposition. La direction nous a informés qu'elle avait appuyé l'enquête policière, comblé les lacunes de l'accès à l'aire d'exposition en construction et corrigé une faiblesse de la vitrine d'exposition. Quelques jours plus tard, l'artéfact était de retour au musée. Nous reconnaissons que les circonstances sont uniques et qu'il s'agit de la seule disparition connue d'un artéfact important depuis cinq ans.

Les plans d'urgence doivent être examinés

56. La Société s'est dotée d'un plan d'urgence qui décrit les étapes à suivre lors d'un désastre naturel ou d'un incident technologique. Des protocoles d'entente ont été signés avec des organismes de la région de la capitale nationale qui ont accepté d'offrir leur assistance pour la conservation et de partager leurs installations d'entreposage, en cas d'urgence. Nous n'avons pas trouvé d'information montrant que ces plans étaient réexaminés. La Société doit veiller à ce que ces plans, prévoyant le concours d'organismes partenaires, soient revus et mis à jour périodiquement pour assurer une protection adéquate des collections.

La direction possède des plans à long terme pour l'entretien des immeubles

57. La Société en est aux dernières étapes de l'approbation d'un plan financier quinquennal détaillé pour les immobilisations, l'entretien et le fonctionnement des immeubles des musées. Ce plan comporte trois scénarios financiers qui présentent les dépenses par priorité et les risques que représente le report de dépenses. Les cadres supérieurs examinent ces plans en détail et approuvent les initiatives chaque année.

La conservation des collections est adéquate

58. Les expositions à venir servent généralement à arrêter l'ordre dans lequel les artefacts sont traités pour la conservation avant d'être exposés. La Société détermine également les collections qui sont vulnérables et établit un plan quadriennal pour améliorer la conservation des collections et des artefacts. Les travaux sont effectués dès qu'elle dispose des ressources requises.

59. Les sept conservateurs du Musée canadien des civilisations sont des spécialistes de domaines particuliers (par exemple, le traitement des textiles, le papier ou l'archéologie) et partagent leurs connaissances et leur savoir-faire au sein de la Société et à l'extérieur. Les conservateurs contribuent aux publications de l'Institut canadien de conservation. Ils sont aussi guidés par un code d'éthique professionnelle en matière de conservation. Le Musée canadien de la guerre fait généralement effectuer à contrat ses travaux de conservation, selon l'évaluation effectuée par les gestionnaires des collections.

60. La Société applique actuellement une politique de conservation qui date de 1994 et qui n'est plus à jour, mais elle est en train de

l'actualiser pour mieux guider les conservateurs et répondre aux besoins de conservation des deux musées.

61. Conclusion. La Société protège ses collections. Elles sont entreposées dans des installations qui sont dotées de contrôles adéquats de sécurité et soumises à des conditions ambiantes régulées, et qui sont entretenues. Même si la grande majorité des collections sont enregistrées dans un système de gestion des collections, il reste un arriéré de données de catalogage à traiter. La Société dispose de plans pour éliminer cet arriéré. Elle surveille le mouvement des artefacts et suit un protocole éprouvé et bien documenté pour les prêts d'artefacts. Des spécialistes assurent la conservation. Le travail de conservation des divers artefacts est surtout fonction du calendrier des expositions, mais il se fonde aussi sur un plan à long terme de conservation des collections vulnérables.

Diffusion des connaissances et du savoir-faire

62. La Société s'efforce de partager ses connaissances et de diffuser de l'information au Canada et à l'étranger, principalement par ses collections, ses expositions, ses recherches et ses publications. Ses activités de marketing et de communication lui permettent d'informer les Canadiens au sujet des expositions et des programmes. Pour cette raison, nous nous attendions à ce que la Société gère efficacement ses programmes et ses activités de diffusion de connaissances tout en tenant compte des intervenants.

63. Les expositions sont un moyen de diffuser de l'information et de partager des connaissances. La Société tient des expositions permanentes, présente chaque année des expositions temporaires qu'elle produit seule ou en coopération avec d'autres établissements, ou présente des expositions prêtées par d'autres musées. Les programmes publics, conçus en fonction des besoins et des intérêts d'auditoires particuliers, sont un autre moyen de communiquer et d'informer. Ils comprennent des visites scolaires, des célébrations culturelles, des spectacles, des exposés, des séries de films et des activités d'animation. En 2004-2005, la Société a présenté environ 200 programmes publics. La recherche est pour elle un autre moyen de partager des connaissances en diffusant des résultats de recherche de diverses manières, comme l'élaboration d'expositions et de publications.

64. Plus de 1,2 million de personnes ont visité le Musée canadien des civilisations en 2004-2005. Des enquêtes permettent de mesurer la satisfaction des visiteurs du Musée et de déterminer dans quelle mesure il répond à leurs attentes. Les résultats publiés sont très positifs.

La Société a apporté des améliorations depuis 2000

65. Au cours de l'examen spécial effectué en 2000, nous avons constaté que la Société devait clarifier le rôle et l'apport de la recherche pour ce qui est d'enrichir et de diffuser les connaissances sur l'histoire et la culture canadiennes. Depuis, elle a pris des mesures pour renforcer sa capacité de recherche au Musée canadien des civilisations en réorganisant la division et en la dotant de cinq nouveaux conservateurs. Le Musée a également élaboré un plan de recherche qui décrit les activités de recherche actuelles et futures, sur une période de cinq ans (2004-2009).

La Société a besoin d'une stratégie claire pour ses activités de rayonnement

66. Pour diffuser l'information et les connaissances, la Société exerce toutefois un certain nombre d'activités dont quelques-unes sont exposées aux paragraphes 22 à 24. Elle a conçu des expositions itinérantes et réservé des sites d'exposition dans tout le pays et à l'étranger pour permettre aux gens de l'extérieur de la région de la capitale nationale de voir ses expositions. De plus, la Société prête des artefacts à d'autres musées du Canada et du monde entier. Cependant, les programmes publics sont généralement conçus pour les expositions et les écoles de la région. La Société utilise son site Web pour rendre accessibles ses expositions virtuelles, les images numériques d'objets de ses collections et du matériel destiné aux enseignants.

67. Nous reconnaissons que le nombre de personnes qui peuvent avoir accès aux expositions et aux programmes publics de la Société est limité. Même si certaines expositions peuvent être tenues un peu partout au pays, tous les musées ne sont pas dotés de l'infrastructure matérielle requise pour les accueillir et les plus petits musées n'ont pas toujours les fonds nécessaires. Quant à son site Web, la Société n'a pas établi de processus à l'échelle de l'organisation pour déterminer quelles expositions ou quels résultats de recherches doivent devenir des expositions virtuelles. Nous avons aussi noté que l'information sur les programmes publics n'est pas toujours facile à repérer sur le site.

68. Dans le rapport de 2000, nous avons signalé que le Musée canadien des civilisations n'avait ni politique ni stratégie pour servir ses clients en dehors de la région de la capitale nationale. Une telle stratégie devrait décrire les résultats que le plan de diffusion doit permettre d'obtenir. L'approfondissement et la diffusion des connaissances et de l'information dans l'ensemble du Canada et à l'échelle internationale font partie du mandat de la Société.

Celle-ci n'a toujours ni politique ni stratégie en matière de rayonnement.

69. La Société doit formuler une politique et une stratégie de rayonnement pour approfondir ses connaissances et diffuser de l'information partout au Canada. La stratégie doit comporter des attentes claires. Si elle a une stratégie précise, la Société sera plus en mesure de montrer que ses activités l'aident à jouer un rôle de portée nationale.

La Société a de bonnes pratiques pour la planification et la gestion des expositions

70. La Société a élaboré des lignes directrices et des processus pour la gestion et la préparation des expositions. Ces outils lui permettent de veiller à ce que ses expositions et ses programmes publics connexes complètent son mandat et reflètent ses activités de recherche. La Société donne des directives claires aux membres de son personnel quant à leur rôle et à leurs responsabilités dans la planification et la gestion des expositions, et elle leur fait part des principales exigences en matière de documentation et d'approbations.

71. La Société emploie divers outils pour planifier ses programmes publics. Nous n'avons toutefois pas trouvé de processus de planification documenté. Étant donné la diversité des programmes publics, un processus détaillé ne serait peut-être pas utile. Cependant, l'uniformisation et la documentation de certains processus clés pourraient rendre plus cohérentes et efficaces la planification et l'élaboration de ces programmes.

La Société recueille de l'information au sujet de l'intérêt du public

72. La Société recueille de l'information au sujet des expositions et des programmes publics au moyen d'évaluations, d'analyses de résultats et de rapports définitifs. Cela la renseigne sur les réussites, les défis et les leçons apprises. La Société recueille également de l'information au moyen d'enquêtes auprès des visiteurs ainsi que d'études sur les visiteurs, les non-visiteurs et des sujets d'intérêt public. Elle utilise cette information pour la prise des décisions par la direction et pour la planification des futurs programmes et expositions. Nous encourageons la Société à se servir de cette information et des leçons tirées pour améliorer continuellement ses expositions et ses programmes publics et en assurer la poursuite.

La Société s'efforce d'attirer divers auditoires

73. En qualité d'institution nationale, la Société doit offrir des expositions et des programmes publics qui attirent de vastes auditoires au Canada. Les processus de sélection suivis par le Musée canadien des civilisations et par le Musée canadien de la guerre témoignent d'une volonté d'articuler des expositions et programmes publics en fonction d'auditoires précis. Par exemple, la récente exposition « Rocket Richard — une légende, un héritage », du Musée canadien des civilisations, visait délibérément à attirer des visiteurs qui ne fréquentent normalement pas le Musée. La Société souhaite faire davantage sur ce plan. Nous l'encourageons à continuer d'attirer un vaste auditoire au Canada pour s'acquitter de son mandat national.

Les résultats de la recherche sont communiqués

74. La Société compte des divisions qui se consacrent à des activités de recherche et partagent leurs connaissances. Les résultats de la recherche servent à diverses fins : produire des connaissances, guider l'enrichissement des collections des musées et préparer des programmes publics. La Société partage les résultats de ses recherches de diverses façons. Les conservateurs les publient dans des ouvrages et des revues savantes. La recherche sert à la préparation d'expositions, du site Web et de publications populaires. Les chercheurs du Musée participent aussi à des conférences professionnelles. Même si de nombreuses publications existent actuellement sur support papier, la Société pourrait vouloir envisager d'utiliser son site Web pour les diffuser.

Les activités de marketing et de communication visent à attirer des visiteurs

75. Le marketing et les communications jouent un rôle important dans la publicité et la promotion des principaux programmes et expositions auprès du public. Par exemple, des activités de marketing et de communication ont attiré les visiteurs à des expositions comme « Trésors anciens et manuscrits de la Mer Morte » et « Rocket Richard — une légende, un héritage ». La Société consacre chaque année environ 4 millions de dollars à ces activités. Même si la plupart d'entre elles ont trait à des expositions prévues, ces services élaborent des stratégies pour répondre aux besoins de communication généraux de la Société. Nous encourageons la Société à parachever ces stratégies afin de définir la façon dont elle entend atteindre tous les Canadiens.

76. Conclusion. La Société possède des pratiques et des systèmes adéquats pour approfondir ses connaissances et diffuser de

l'information au moyen d'expositions et de programmes publics. Les intervenants contribuent à cette tâche en exprimant leur point de vue à l'occasion d'enquêtes et en répondant à d'autres méthodes de collecte de données, dont les résultats sont communiqués à la haute direction et servent à préparer des expositions et des programmes publics.

77. Recommandation. La Société devrait établir une politique et une stratégie de rayonnement claire visant à offrir un accès à tous les Canadiens. Grâce à une stratégie clairement définie, la Société sera plus en mesure de montrer que ses activités l'aident à s'acquitter de son mandat national.

Construction du Musée canadien de la guerre

78. En mars 2001, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il appuyait la construction du nouveau Musée canadien de la guerre sur les plaines LeBreton, au centre-ville d'Ottawa.

79. À la fin de 2001, la Société avait documenté ses exigences concernant la construction et les spécifications entourant l'emplacement du nouveau musée. Une fois approuvés par le conseil, ces documents ont servi de plan directeur pour la construction. De plus, ces exigences ont servi à établir un budget préliminaire.

80. De l'automne 2001 à l'automne 2002, la direction et le conseil ont embauché un gestionnaire de projet pour aider et conseiller la Société; ils ont en outre choisi un architecte, qui a élaboré des scénarios en vertu de la sélection finale, et embauché un directeur des travaux chargé du chantier et de la gestion du processus d'appels d'offres.

81. La construction a commencé en novembre 2002. En juin 2004, la date de l'inauguration du musée a été fixée au 8 mai 2005. Cette journée marquait le 60^e anniversaire du jour de la Victoire en Europe, qui commémore la fin de la Seconde Guerre mondiale sur ce continent et le 125^e anniversaire du Musée canadien de la guerre.

82. Au cours de la construction, nous nous attendions à ce que la Société déploie des efforts raisonnables pour assurer que le Musée soit terminé à temps, dans le respect du budget et des devis. Nous nous attendions aussi à ce qu'elle informe le conseil régulièrement et en temps voulu de l'avancement de la construction et à ce qu'elle suive des pratiques contractuelles appropriées et établisse des plans adéquats pour l'entretien et les immobilisations à long terme.

Les structures de gouvernance et de gestion du projet ont donné de bons résultats

83. La gouvernance de la conception, de l'aménagement et de la construction du nouveau musée était la responsabilité du conseil d'administration, qui a constitué en mai 2001 le Comité de construction du Musée canadien de la guerre. Le Comité comptait douze membres, dont la moitié étaient des administrateurs du conseil; il était chargé de l'examen de tous les contrats, du respect de la politique de la Société et de la communication des principales décisions au conseil.

84. Le président-directeur général de la Société était à la fois le gestionnaire et le chargé de projet. En tant que cadre supérieur, il a assuré la liaison entre le Comité de construction du Musée et les responsables des activités de gestion du projet et de construction. Nous avons constaté que le Comité de construction avait tenu des réunions régulières et s'était acquitté de ses fonctions avec diligence, prenant en temps voulu des décisions appuyant le processus de construction rapide. Nous avons également constaté que la Société avait suivi les processus contractuels appropriés.

Les coûts de la construction du nouveau Musée canadien de la guerre ont été bien gérés

85. Le budget de la construction du Musée canadien de la guerre avait été estimé au départ en 1999. En 2001, les estimations ont été modifiées, essentiellement pour tenir compte du changement d'emplacement sur les plaines LeBreton. En 2003 a été approuvé un budget définitif de près de 136 millions de dollars pour la construction et l'aménagement des aires d'exposition. Des crédits parlementaires d'environ 114 millions de dollars ont été octroyés, tandis que la Société devait mener une campagne de financement et utiliser ses ressources internes pour financer les 22 millions manquants.

86. Le gestionnaire du projet était chargé de gérer le projet tout en respectant le budget établi. La firme de gestion de la construction qui était chargée des appels d'offres, de la surveillance et de la gestion de la construction, lui a fourni de bonnes estimations de coûts et de bonnes prévisions budgétaires pendant la phase de la construction. Des données à jour sur le budget étaient fournies tous les mois.

87. Nous avons constaté que la Société avait établi un processus pour contester les principaux éléments de coûts avec l'aide d'une équipe d'experts, de manière à respecter les devis tout en optimisant les ressources de la Société et en respectant le budget. Ce processus a été essentiel à la gestion des coûts.

88. Les coûts finaux estimatifs de la construction étaient d'environ un pour cent inférieurs au budget au moment de notre examen.

Le calendrier du projet a également été bien géré

89. Pour la construction du Musée, la Société s'est servie d'une forme de contrat qui comprimait le calendrier du projet en procédant parallèlement à la conception et à la construction. Le secteur privé recourt régulièrement à ce type de contrat et la Société l'a utilisé avec succès pour terminer la construction à temps.

90. La firme de gestion de projet a mis à jour le calendrier du projet chaque fois que c'était nécessaire au cours des premières étapes du projet et elle a fourni par la suite des mises à jour mensuelles pendant la construction. Ces mises à jour étaient utiles étant donné le rythme rapide de la construction. Cette information a permis à la Société de comprendre le risque lié au calendrier et de prendre des décisions en temps voulu.

La Société a veillé à ce que l'immeuble réponde à ses besoins

91. Comme nous l'avons indiqué, les spécifications minutieuses établies par la Société ont servi de plan directeur pour le projet de Musée canadien de la guerre. La Société a surveillé la conception du Musée en fonction de ces spécifications et s'en est servie pour prendre les décisions appropriées.

92. La Société a obtenu des rapports d'inspection de la construction confirmant que l'ouvrage, tel qu'il était construit, était conforme à la conception et que les pratiques de construction, les matériaux et l'assemblage répondaient aux exigences et aux normes de l'industrie. La firme de conception architecturale, les firmes d'ingénieurs retenues pour les plans du Musée et les firmes d'ingénieurs spécialisées en inspection et en tests ont toutes suivi le processus d'assurance de la qualité et de vérification. La firme de gestion de la construction, la firme de gestion du projet et les gestionnaires de la Société ont surveillé les travaux et les rapports. La Société a également veillé à ce que les systèmes mécaniques et électriques répondent aux besoins et devis techniques.

La période de garantie est gérée

93. La Société a reçu récemment un rapport d'inspection de garantie d'un an, qui contient certains éléments à corriger. Elle a dressé un plan pour s'assurer que ces éléments seront corrigés selon la garantie et elle

obtiendra une aide technique spécialisée si elle a besoin de conseils techniques. Au moment de notre examen, la Société avait entrepris un processus, échelonné sur 12 à 18 mois, visant à vérifier si les systèmes mécaniques fonctionnaient adéquatement.

Plans d'immobilisations et d'entretien du nouveau musée en voie d'être achevés

94. L'année civile 2006 sera la première année complète d'exploitation du Musée sous la gestion de la Société. Celle-ci en est aux toutes dernières étapes de l'approbation de plans quinquennaux d'immobilisations et d'entretien qui décrivent les priorités, les coûts et les risques de report.

95. Conclusion. La Société a géré de manière efficace la construction du nouveau Musée canadien de la guerre. Elle a défini ses besoins et établi de bons processus de gouvernance et de gestion de projet pour pouvoir mieux prendre les décisions en temps voulu, surveiller l'avancement du projet et gérer les risques. Le Musée a ouvert ses portes à la date prévue, le 8 mai 2005; la Société s'attend à ce que les coûts respectent le budget établi en 2003 et le projet est conforme aux devis. Nous avons constaté que le conseil avait reçu de l'information en temps voulu pendant tout le projet et que la Société avait suivi des pratiques contractuelles appropriées. Une fois le projet achevé, la Société a établi un plan d'immobilisations et d'entretien à long terme qui décrit les dépenses prévues au cours des cinq prochaines années.

Pratiques en matière d'environnement et de développement durable

96. Les systèmes et les pratiques de gestion environnementale sont les principaux outils qui permettent aux organismes de favoriser l'atteinte d'objectifs en matière de développement durable. Le développement durable s'entend du « développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre les possibilités pour les générations futures de satisfaire les leurs ». Il est fondé sur l'utilisation efficiente et respectueuse de l'environnement, de nos ressources naturelles, humaines et économiques qui sont limitées. Afin de mettre le développement durable en pratique, les organismes doivent suivre une démarche intégrée de planification et de prise de décision qui tienne compte de l'environnement en plus des facteurs économiques et sociaux. Sur le plan opérationnel, cela veut dire gérer les principaux risques environnementaux et réduire ou éliminer les répercussions négatives pour l'environnement qui sont associées aux activités.

97. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques de la Société pour la planification, la prise de décision, la surveillance et la conformité relatives à la gestion de l'environnement. Nous avons aussi examiné la gestion des risques et responsabilités associés à la contamination des sols et de l'eau souterraine des sites, ainsi que des déchets dangereux et non dangereux.

La Société pourrait améliorer ses pratiques de gestion environnementale

98. Nous avons observé plusieurs cas où la Société a pris des initiatives dans le but de produire des résultats positifs pour l'environnement. Par exemple, le Musée canadien de la guerre comporte plusieurs caractéristiques « écologiques » qui visent à conserver l'eau et l'énergie. Des parties du Musée ont également été construites avec des matériaux de construction recyclés. Le personnel du Musée a pris l'engagement de faire ce qui est bien pour l'environnement dans ses domaines de travail. De plus, la Société a cerné des risques précis et tenu compte des facteurs environnementaux dans la prise des décisions. Elle ne s'est cependant pas encore dotée d'un cadre de développement durable qui attribue les responsabilités et la reddition de comptes au sein de l'organisation. La Société gagnerait peut-être à déterminer de manière plus complète et systématique les divers aspects environnementaux de ses activités et de ses installations ainsi que les risques et possibilités qui en découlent.

Les sites sont constamment surveillés

99. Avant la construction du Musée canadien de la guerre, la Commission de la capitale nationale (CCN) était chargée de l'assainissement du site, qui était contaminé. Avant de lui transférer le terrain, la CCN a fourni à la Société une assurance écrite quant à l'état du terrain, y compris l'état d'une contamination résiduelle aux limites de la propriété ou à proximité. Depuis la fin de la construction, la Société entretient des rapports réguliers avec la CCN, au sujet de l'état de cette contamination résiduelle, et elle reçoit régulièrement des rapports de contrôle.

100. La Société s'entretient régulièrement avec l'industrie locale et demande régulièrement des données de surveillance sur les terrains entourant le Musée canadien des civilisations à Gatineau afin de pouvoir parer à tout problème éventuel. La Société tient aussi un inventaire des secteurs pouvant être contaminés et gère ces risques environnementaux et les responsabilités éventuelles.

La surveillance de la gestion des déchets dangereux pourrait être améliorée

101. La Société tient des stocks de déchets non dangereux, comme le papier, le carton, les canettes, les bouteilles transparentes et les déchets alimentaires. Nous avons constaté qu'il existait des systèmes et des pratiques claires pour réunir, stocker et enlever régulièrement ces déchets. Nous avons trouvé un processus documenté pour l'entreposage, le ramassage annuel et l'élimination des déchets dangereux. Les responsabilités sont claires dans ces domaines particuliers. Il n'existe pas, cependant, de plan d'ensemble pour la gestion des déchets dangereux. Pareil plan pourrait définir une démarche globale et intégrée pour le traitement de ces déchets et l'éducation du personnel. Comme un tel plan n'existe pas, il se pourrait que les produits chimiques ne soient pas tous traités de manière uniforme et que les employés ne connaissent pas à fond les risques, les procédures et les questions de santé et de sécurité au travail qui influent sur l'environnement externe.

La documentation à l'appui de la conformité pourrait aussi être améliorée

102. Nous avons observé qu'une personne au sein de la Société reçoit d'un service de publication des documents sur les exigences juridiques environnementales. La Société ne possède pas encore de sommaire, mis à jour régulièrement, des lois et des règlements applicables ainsi que des permis et autorisations en vigueur. Un tel sommaire faciliterait la connaissance et la compréhension des exigences à respecter. Les responsabilités qui incomberont à la Société en vertu des modifications visant les sociétés d'État, qui ont été apportées à la *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale* et qui doivent entrer en vigueur au milieu de 2006, étaient connues.

103. Conclusion. Nous avons constaté que la Société disposait d'un certain nombre de systèmes et de pratiques pour gérer les risques environnementaux. Nous avons pris note que certains aspects devaient être améliorés. Nous encourageons la Société à effectuer une analyse plus systématique et complète des aspects environnementaux de ses activités et de ses installations. Les résultats de cette analyse serviraient de base à l'élaboration d'un cadre et d'une démarche plus concertée pour guider la planification et l'établissement des priorités au sein de l'organisation, la surveillance de la performance environnementale et la communication d'information à ce sujet, le respect de la loi et l'éducation du personnel. La Société pourrait ainsi intégrer des pratiques écologiques exemplaires à la gestion de ses activités et de ses installations. Cela l'aiderait à réduire les répercussions négatives de ses activités, serait plus profitable pour

l'environnement et permettrait à la Société de tirer parti des possibilités d'écologisation.

Technologies de l'information

104. Les systèmes d'information fournissent un appui essentiel à tous les secteurs et activités de la Société. Les systèmes d'information de la Société comprennent un catalogue d'artéfacts en ligne, qui permet aux visiteurs d'effectuer des recherches dans l'information disponible sur les collections, un système de gestion des collections, des systèmes financiers, un réseau de communication interne et d'autres systèmes qui appuient les activités. Le site Web de la Société est un outil essentiel de diffusion, qui contient plus de 100 expositions virtuelles, des ressources spéciales pour les enfants, les enseignants, les chercheurs et les médias. La numérisation d'objets de la collection et les autres activités sur le Web dépendent dans une large mesure du financement adéquat des systèmes d'information.

105. Nous nous attendions à ce que la planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de technologies de l'information et de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, assurent la continuité des activités et répondent aux besoins d'information à un coût acceptable et en temps voulu.

106. Nous avons constaté que la Société possédait un plan stratégique et opérationnel pour les technologies de l'information (TI) qui appuie les activités et les priorités de l'organisation. Nous avons également noté que les systèmes de technologies de l'information répondent aux besoins actuels de la direction et du conseil et qu'ils sont conçus de manière adéquate pour résister aux cyberattaques et pour être remis en marche en cas de panne.

La Société doit compléter et documenter un plan antisinistre pour ses TI

107. La planification de la continuité des activités et de leur reprise après sinistre est un élément important de la stratégie globale de toute organisation. La Société a établi divers éléments qui figureraient normalement dans un plan antisinistre et qui, dans plusieurs cas, se retrouvent dans son Plan d'urgence. Cependant, elle ne s'est pas dotée d'un plan global de reprise des activités après sinistre pour ses systèmes d'information.

108. La Société a préparé récemment un projet de rapport d'analyse de répercussions sur les activités qui décrit divers événements susceptibles de l'empêcher de poursuivre ses activités et de nuire à ses activités financières et humaines et à sa réputation. Cette analyse est

essentielle à l'établissement d'un plan antisinistre efficient et efficace. La Société doit terminer ce document.

109. L'élaboration d'un plan antisinistre pour les systèmes d'information est essentielle mais ne suffit pas. La Société doit aussi tester ce plan, en tout ou en partie, pour déterminer s'il fonctionne bien et les aspects qui doivent en être améliorés. Il est important que les principaux membres de l'équipe chargée de la reprise des activités participent au test. Celui-ci devrait comprendre toutes les composantes essentielles et simuler les conditions de traitement en temps réel.

La Société doit évaluer l'optimisation des ressources consacrées à son contrat avec le fournisseur de services de TI

110. La Société a conclu avec un fournisseur externe une entente pluriannuelle reconductible concernant tous ses services de TI pour la période de 2001 à 2010. Selon les normes actuelles, un contrat de dix ans en informatique est très long. On risque que les coûts de services, établis en 2001, soient bien supérieurs aux coûts du marché en 2006. Même si la Société est très satisfaite de ses services de TI, la direction nous a informés qu'elle effectuerait un examen de l'optimisation des ressources consacrées à ses services et de leurs coûts au cours du premier trimestre de 2006-2007. Le moment où cet examen sera effectué permettrait à la Société de lancer un nouvel appel d'offres pour ce contrat, plutôt que de le prolonger de sept à dix ans, si elle entrevoyait des possibilités d'économies importantes.

111. Sans un examen de l'optimisation des ressources consacrées au contrat, il est difficile de prouver à la direction et au conseil que la Société obtient toujours des services de TI d'une bonne valeur.

112. Conclusion. La Société a mis en place des pratiques et des systèmes suffisants pour assurer que la planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de technologies de l'information et de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.

113. Recommandation. La Société doit évaluer ses besoins d'intervention d'urgence en TI et compléter un plan antisinistre pour ses systèmes de technologies de l'information, le documenter et le tester afin d'assurer la continuité des activités. La Société doit aussi effectuer un examen de l'optimisation des ressources consacrées à son contrat de services des technologies de l'information pour obtenir l'assurance qu'elle reçoit des services de TI à un coût acceptable et en temps voulu.

Gestion des ressources humaines

114. Le succès de la Société dépend en grande partie de la qualité et du rendement de ses employés. La Société emploie environ 460 personnes, dont 90 p. 100 sont régies par des conventions collectives d'une durée de quatre ans conclues avec l'Alliance de la Fonction publique du Canada et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada. Les conventions actuelles sont en vigueur jusqu'en 2008-2009.

115. Nous nous attendions à ce que la Société gère ses ressources humaines de manière à disposer des compétences et des habiletés essentielles dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs de manière économique et efficiente.

116. Dans notre rapport de 2000, nous avons relevé la nécessité que soient améliorés certains aspects des pratiques de base de la Société en matière de gestion des ressources humaines. Il s'agissait notamment des aspects suivants : redonner une perspective stratégique aux initiatives reliées aux ressources humaines; se doter d'un système de classification et d'évaluation des emplois; élaborer un système de rémunération; valider le modèle de compétences; améliorer la rigueur du processus de dotation pour les titulaires non syndiqués; renforcer le système d'évaluation du rendement; établir un mécanisme permettant à la direction de mieux connaître le milieu de travail.

D'importantes améliorations ont été apportées depuis 2000

117. La Société a établi un plan stratégique triennal qui définit les principaux risques, défis, objectifs et priorités stratégiques de la Division des ressources humaines. Ce plan a été établi grâce à l'apport de tout le personnel des ressources humaines et des gestionnaires. Il est lié aux objectifs stratégiques globaux de la Société.

118. La Division des ressources humaines a également amélioré ses processus de dotation en établissant et mettant en œuvre un guide pour l'orientation des nouveaux employés, en utilisant des modes d'évaluation uniformes des candidats et en veillant à ce que les descriptions de travail comprennent les compétences nécessaires. La Société a conclu avec chacun des syndicats des conventions collectives d'une durée de quatre ans. Elle a élaboré des politiques en matière de rémunération et un système d'évaluation des postes. De plus, la Division a révisé son système d'évaluation du rendement afin d'obliger à inclure des objectifs de rendement. La Société a également investi beaucoup dans la formation et le perfectionnement du personnel et de la direction.

119. Grâce à ces améliorations, la Société dispose de systèmes et de pratiques adéquats pour la gestion de ses ressources humaines.

De bonnes pratiques sont en place

120. Surveillance du plan des ressources humaines. La Division surveille son plan stratégique triennal des ressources humaines et fait rapport tous les mois à la direction. Ses rapports décrivent les principales initiatives et les problèmes et présentent des données statistiques et un suivi des secteurs prioritaires, notamment la dotation, la formation linguistique, la formation et le perfectionnement, les évaluations de rendement et les relations de travail.

121. Planification de la relève. Pour appuyer la planification de la relève, la Société a instauré un processus de perfectionnement des cadres et de continuité à l'égard des postes clés. Ce processus vise à constituer un bassin de candidats qualifiés qui s'intéressent à un avancement professionnel au sein de la Société ainsi qu'à leur fournir une formation et un perfectionnement propres à leur permettre de progresser vers des niveaux supérieurs de responsabilité à titre de gestionnaires et de leaders. Ces personnes pourront postuler les emplois à mesure qu'ils se libéreront.

122. Compétences essentielles. Tout en améliorant ses descriptions de travail et en se dotant d'un processus d'évaluation du rendement plus cohérent, la Société a également établi un ensemble de compétences essentielles. Cela fonctionne bien, mais nous avons remarqué que ces compétences avaient été mises à jour pour la dernière fois en 1998-1999. Étant donné les nouvelles orientations stratégiques que le conseil et la haute direction ont adoptées après le dernier cycle de planification, nous encourageons la Société à revoir ces compétences pour obtenir l'assurance qu'elles reflètent ses besoins stratégiques futurs.

La communication s'est améliorée et demeurera vitale

123. La Société réunit tout son personnel deux fois l'an pour présenter de nouvelles initiatives et des sujets d'intérêt. Ces réunions gagnent en popularité et constituent un outil de communication clé. Au nombre des autres outils semblables figurent un site Web interne et la pratique de la participation d'employés de divers niveaux, par rotation, à la planification stratégique de la Société.

124. La Société doit relever le défi d'intégrer les employés, les pratiques et les activités du Musée canadien des civilisations à ceux

du nouveau Musée canadien de la guerre. Ces musées se trouvent dans des lieux séparés et ont des cultures organisationnelles différentes. La Société intégrera les systèmes et les pratiques des musées. Il sera important qu'elle continue de communiquer avec tout le personnel et qu'elle obtienne régulièrement les vues des employés de manière plus structurée afin de favoriser les communications bilatérales.

Le rendement du personnel est reconnu

125. La Division des ressources humaines reçoit et surveille les évaluations du rendement. Cependant, nous avons constaté qu'il n'y a actuellement aucun mécanisme officiel pour cerner et analyser les principales tendances dans la qualité ou la nature des évaluations de rendement. Un sommaire global des résultats des évaluations de rendement pourrait permettre de déterminer les tendances du rendement à l'échelle de la Société, ainsi que les besoins en formation et en perfectionnement.

126. La Société remet mensuellement des prix du mérite et, annuellement, des prix d'excellence pour reconnaître et récompenser le rendement du personnel.

127. Conclusion. Nous avons constaté que les pratiques de gestion des ressources humaines de la Société s'étaient améliorées depuis notre dernier rapport. Les ressources humaines sont gérées de manière à fournir à la Société les compétences et habiletés dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs de manière économique et efficiente. Nous l'encourageons à continuer à améliorer ses pratiques :

- en actualisant sa documentation sur les compétences essentielles;
- en établissant un moyen de recevoir régulièrement de la rétroaction des employés.

Planification stratégique

128. La planification stratégique aide la Société à réaliser son mandat en lui donnant une perspective sur l'avenir. La Société peut la faire de diverses façons, selon la culture et le contexte actuel de l'organisation.

129. Nous nous attendions à ce que la Société ait défini une orientation stratégique claire ainsi que des buts et objectifs mesurables afin de réaliser le mandat qui lui est conféré en vertu de la loi et des politiques publiques. Nous nous attendions aussi à ce que l'orientation stratégique et les objectifs tiennent compte des priorités du gouvernement, des risques cernés et de la nécessité, pour la Société, de contrôler et protéger ses actifs, et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.

La planification stratégique s'est améliorée depuis 2000

130. Lors de notre examen précédent, en 2000, nous avons constaté certaines lacunes dans la façon dont la Société établissait son orientation stratégique et nous avons cerné des préoccupations quant à l'intégralité de l'information utilisée dans la planification stratégique. Cependant, nous avons constaté que la Société entreprenait une période de transition par suite de la nomination d'un nouveau PDG et d'un nouveau président du conseil.

131. Depuis 2000, nous avons constaté que le PDG avait pris en main la planification stratégique et apporté des améliorations importantes. La Société a commencé à tenir des séances de planification stratégique annuelle auxquelles participent les membres du conseil, les cadres supérieurs et un éventail d'employés qui y prennent part à tour de rôle.

La planification stratégique est adéquate

132. La Société a élaboré un énoncé de mission et un mandat qui sont conformes à la *Loi sur les musées*. Le conseil mise sur la *Loi* comme point de départ de sa réflexion stratégique. Même si l'orientation donnée par le conseil est vaste, elle fournit à la Société des balises suffisantes pour qu'elle puisse s'acquitter de son mandat. La Société se sert de cette orientation dans son plan stratégique, qui fait le lien entre les priorités stratégiques et les orientations stratégiques. Ces priorités sont ensuite transposées dans son processus de planification annuelle. De plus, toutes les décisions opérationnelles et administratives sont guidées par les principes directeurs suivants : connaissance, authenticité, cohérence, choix et respect, et perspective canadienne.

133. Dans le cadre de la planification stratégique annuelle, la Société effectue une analyse de l'environnement, qui donne un bon aperçu des conditions dans lesquelles elle mènera probablement ses activités au cours de la période de planification à venir. Les gestionnaires fournissent d'autres informations au sujet de la compétitivité de l'organisation et la Société examine ses points forts et ceux qu'elle pourrait améliorer.

134. En outre, la Société appuie son processus de planification stratégique en examinant d'importantes informations au sujet des habitudes, des caractéristiques et de la satisfaction de ses clients. Elle étaye également son plan quinquennal par une stratégie financière et un plan d'immobilisations à long terme. Par exemple, la construction du Musée canadien de la guerre reposait sur un plan à long terme, et le financement des expositions est prévu sur un horizon de cinq ans.

Le plan stratégique est bien communiqué

135. Nous avons constaté que la Société communiquait clairement son plan stratégique et que les gestionnaires le comprenaient. Ceux-ci ont montré de quelle façon les stratégies influencent sur leur planification et sur leurs activités quotidiennes. La Société utilise également un programme complet pour communiquer à son personnel ses orientations stratégiques et l'information dont elle se sert pour la planification stratégique.

Les plans de travail annuels doivent correspondre davantage aux orientations stratégiques

136. Même si les orientations stratégiques et les priorités de la Société guident ses décisions relatives aux plans de travail, à la planification des expositions et aux initiatives spéciales, nous avons remarqué que nombre de divisions ne font pas de lien explicite entre leur plan de travail annuel et les priorités stratégiques, même si on leur demande de le faire. De plus, la plupart des plans de travail décrivent les activités et les résultats qu'on escompte en obtenir, mais bon nombre ne contiennent pas d'indicateurs de rendement clairs. Vu le manque de rigueur dans la correspondance entre les plans de travail et les orientations stratégiques, l'affectation des ressources risque de ne pas être conforme aux objectifs de la Société. La Société doit améliorer le contrôle de la qualité sur ce plan afin d'assurer cette correspondance.

La surveillance des progrès en matière d'orientations stratégiques est limitée

137. Nous avons constaté que la Société effectue une surveillance et un suivi permanents limités des progrès réalisés par rapport aux priorités stratégiques. À une occasion en 2005, la Société a préparé un rapport pour montrer au conseil la façon dont elle avait réalisé ses orientations stratégiques au cours de la période quinquennale précédente. Elle devrait préparer chaque année une information semblable sur le rendement afin de fournir à la direction et au conseil des données qui leur permettent de mieux évaluer ses progrès par rapport aux objectifs énoncés.

La prise en compte du risque dans la planification est importante

138. La Société tient compte des risques éventuels, mais elle les gère de manière ponctuelle. Par exemple, elle en discute au cours de la planification stratégique. Nous avons également constaté qu'elle se fiait à une petite équipe de gestion, à de fréquentes rencontres personnelles et à de brèves rétroactions pour régler les problèmes

lorsqu'ils se posent. Cependant, la Société ne se sert pas d'un cadre de gestion global du risque qui pourrait être intégré au processus de planification stratégique. Elle doit adopter une approche plus structurée à la gestion du risque dans le contexte de la détermination des stratégies et des priorités.

139. Conclusion. Globalement, nous avons constaté que la Société avait mis en place un processus de planification stratégique utile et performant pour la définition des stratégies et des objectifs nécessaires à la réalisation du mandat qui lui est conféré en vertu de la loi et des politiques publiques. Ces orientations stratégiques et ces objectifs tiennent compte des priorités du gouvernement, des questions stratégiques cernées et de la nécessité de contrôler et de protéger les actifs de la Société, ainsi que de gérer ses ressources de manière économique et efficiente. Le processus de planification stratégique de la Société est bien meilleur qu'il ne l'était lors du dernier examen spécial, mais il lui faut maintenant l'intégrer à ses autres processus.

140. Recommandation. La Société devrait :

- améliorer son processus de planification stratégique en surveillant et communiquant les progrès réalisés en vue d'atteindre ses objectifs;
- améliorer son cadre de gestion du risque afin d'appuyer la planification stratégique;
- améliorer le contrôle de la qualité de ses plans de travail pour qu'ils correspondent explicitement aux orientations stratégiques.

Mesure du rendement et communication d'information

141. Pour répondre aux attentes du secteur public quant à la reddition de comptes et à la transparence de la part d'une société d'État, il est essentiel que celle-ci établisse des indicateurs clairs et communique de l'information sur le rendement. En conséquence, nous nous attendions à ce que la Société ait établi des indicateurs de rendement qui lui permettent de déterminer dans quelle mesure elle réalise son mandat et ses objectifs législatifs. Nous nous attendions aussi à ce que la Société produise des rapports fournissant en temps voulu une information complète, exacte et équilibrée qui permette à la direction de prendre des décisions et de rendre compte au Parlement et au public.

Amélioration depuis 2000 de l'information de la Société sur le rendement

142. Lors de notre examen spécial, en 2000, nous avons remarqué que la Société avait instauré de nombreux indicateurs de rendement. Cependant, à l'époque, l'information sur le rendement n'indiquait pas

dans quelle mesure la Société pouvait atteindre ses objectifs avec les ressources disponibles. De plus, nous avons constaté que la direction devait améliorer l'information sur le rendement communiquée au conseil.

143. Depuis, la Société a fait des efforts pour mesurer son rendement, notamment en ce qui a trait à la collecte de l'information et à l'information communiquée. Elle a éliminé certains indicateurs de rendement employés en 2000 et en a ajouté d'autres. La Société a examiné la correspondance entre la planification stratégique, la planification des activités et la mesure du rendement et certains indicateurs de rendement nouveaux ont été adoptés.

La Société doit établir un cadre de mesure du rendement global

144. La Société se sert de l'information sur le rendement pour gérer les musées. Elle recueille des données sur la fréquentation, mène des enquêtes sur la satisfaction des visiteurs et évalue les expositions, les programmes et les partenariats et elle communique régulièrement à la direction les résultats de ces études. Les gestionnaires se servent de cette information sur le rendement pour prendre les décisions d'ordre opérationnel et pour examiner les principales activités. L'information est généralement présentée de façon claire et des systèmes et pratiques existants concourent à son exactitude. Nous avons indiqué plus haut qu'il y aurait lieu d'améliorer la mesure du rendement et l'information communiquée aux fins de la planification stratégique.

145. Le recours à des moyens de mesurer le rendement à l'échelle de la Société s'est amélioré, mais celle-ci doit établir un cadre de gestion du rendement global aux fins de la communication d'information à la direction et au conseil. Depuis cinq ans, ce cadre figure parmi les objectifs de la Société. Le conseil et la direction ont entrepris récemment d'examiner les orientations stratégiques à long terme de la Société. Pour celle-ci, c'est le moment opportun d'établir des indicateurs et des cibles de rendement qui l'aideront à réaliser les stratégies formulées récemment. La Société est bien placée pour revoir ses indicateurs actuels et en faire un cadre de gestion du rendement stratégique qui soit complet et utile afin de communiquer régulièrement de l'information au conseil et à la direction.

Les indicateurs de rendement choisis aux fins de la reddition de comptes pourraient être améliorés

146. La Société publie chaque année deux documents redditionnels intitulés Plan d'entreprise et Rapport annuel. Ces derniers constituent

ses principaux moyens de rendre publics ses engagements et objectifs et de montrer dans quelle mesure elle les réalise.

147. Le Plan d'entreprise décrit les questions stratégiques, les objectifs et les stratégies de la Société et fournit de l'information sur son financement, ses revenus, ses dépenses et son bilan pour la période de planification. Chacun des objectifs et des stratégies connexes comprend des indicateurs de rendement et des cibles pour un horizon de cinq ans.

148. Dans son rapport annuel de 2004-2005, la Société fait état de son rendement par rapport à 3 objectifs en se servant de 21 indicateurs et cibles. Certains de ces indicateurs sont qualitatifs tandis que la majorité sont quantitatifs. Les indicateurs présentés dans le Rapport annuel correspondent à ceux qui se trouvent dans le Plan d'entreprise.

149. Cependant, nous avons constaté que ni le Rapport annuel ni le Plan d'entreprise ne contiennent d'analyse sérieuse quant aux ressources que requièrent la gestion de la Société et l'atteinte de ses objectifs. Dans le Rapport annuel, la Société n'explique pas non plus l'écart entre les buts et les résultats réels.

150. En outre, nous avons constaté que les indicateurs choisis pour la reddition de comptes ont généralement trait aux activités entourant un objectif. Par exemple, le premier objectif est d'« accroître l'intérêt et la compréhension à l'égard du patrimoine canadien ». Le Rapport annuel fait état d'activités qui visent à atteindre cet objectif, notamment :

- la date de l'inauguration du Musée canadien de la guerre;
- le nombre de nouvelles expositions spéciales;
- le nombre d'expositions itinérantes;
- le nombre de programmes scolaires et de participants à ces programmes.

151. Bien que les indicateurs décrivent les efforts déployés par la Société, ils ne montrent pas en quoi ces efforts contribuent à atteindre l'objectif d'accroître l'intérêt et la compréhension à l'égard du patrimoine canadien. Nous reconnaissons qu'il est difficile de mesurer ce type d'objectifs liés aux politiques publiques. Cependant, nous savons que la Société recueille de l'information pour évaluer ses progrès vers l'atteinte de ces objectifs et nous l'encourageons à la rendre publique. Pour améliorer l'information qu'elle communique au sujet du rendement, la Société doit aussi mieux établir les liens qui

existent entre ses objectifs et ses résultats et les ressources utilisées pour les obtenir.

152. Conclusion. La Société s'est efforcée de mieux mesurer son rendement ainsi que de mieux recueillir et communiquer l'information sur le rendement, aux fins tant de la gestion interne que des rapports externes. Cependant, nous avons constaté qu'il lui faut établir un cadre de mesure du rendement, destiné à la communication périodique d'information à la direction et au conseil.

153. Recommandation. La Société devrait établir un cadre de mesure du rendement. Ce cadre permettrait de mesurer le rendement de manière cohérente, en temps voulu, ainsi que d'assurer la responsabilité et la transparence dans les rapports à la direction et au conseil. En outre, il devrait correspondre clairement aux indicateurs de rendement présentés dans le Plan d'entreprise et dans le Rapport annuel et faire le lien entre les ressources et les résultats. Ces indicateurs montreraient mieux au conseil, au Parlement et au public que la Société accomplit des progrès vers l'atteinte de ses objectifs, que ses ressources sont gérées de manière efficiente et que ses opérations se déroulent efficacement.

Gouvernance

154. La gouvernance d'entreprise concerne les structures, les systèmes et les pratiques servant à surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation, de manière qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et réaliser ses objectifs. Afin que l'efficacité soit maximisée, nous nous attendions à ce que la Société se soit dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui satisfasse 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.

155. La Société est gérée par un conseil d'administration composé de onze membres de l'extérieur, y compris la présidente, qui sont tous nommés par le gouverneur en conseil. Sept comités et un groupe de travail aident le conseil : le Comité de direction, le Comité de vérification, le Comité des finances et de la rémunération, le Comité de développement, le Comité du Musée canadien de la guerre, le Comité de construction du Musée canadien de la guerre, le Comité des candidatures et le Groupe de travail sur la régie d'entreprise.

Certains aspects du cadre de gouvernance doivent être améliorés

156. Nous avons constaté que le conseil d'administration avait établi certains éléments d'un bon cadre de gouvernance. Pour répondre aux besoins de la gouvernance, le conseil a créé le Comité de construction

du Musée canadien de la guerre. Ce comité a participé à de nombreuses décisions entourant le processus de la construction du Musée canadien de la guerre. Cependant, nous avons également constaté que le conseil devait améliorer un certain nombre de systèmes et de pratiques afin de respecter les bonnes pratiques de gouvernance des sociétés d'État. Les sections suivantes expliquent plus en détail nos constatations.

157. Rôles et responsabilités. Il est important que le conseil et ses comités aient des rôles et des responsabilités clairement définis pour fonctionner efficacement. Nous nous attendions, par exemple, à trouver une description du rôle du conseil dans l'approbation des plans de relève de la direction de la Société et dans la surveillance de la politique et de l'enrichissement des collections. Cependant, nous n'avons pas trouvé de documents officiels sur les rôles et les responsabilités du conseil et sur ses responsabilités face à la direction.

158. Les divers comités du conseil ont tous un mandat. Toutefois, comme la plupart de leurs mandats n'ont pas été mis à jour depuis plusieurs années, ils ne reflètent pas nécessairement les pratiques actuelles. Les pratiques exemplaires des comités de vérification comprennent généralement la responsabilité d'exiger de l'information délicate et de veiller au respect de l'éthique. Cependant, le mandat du Comité de vérification ne comprend pas ces activités. De plus, des événements récents et les pratiques exemplaires ont fait ressortir la nécessité que le conseil et ses comités soient indépendants de la direction. Cependant, nous avons constaté que le président-directeur général (PDG), le directeur administratif et le secrétaire de la Société siègent à tous les comités (sauf le Comité de vérification) à titre de membres ayant droit de vote. Selon les lignes directrices du Conseil du Trésor, seul le PDG devrait être membre d'office, ou sans droit de vote, des comités du conseil.

159. Renouvellement et composition du conseil. En 2004, le conseil a mis à jour son profil qui décrit l'ensemble des compétences, habiletés et expérience qui sont requises pour répondre aux besoins de la Société. Le conseil a communiqué cette information à la ministre du Patrimoine canadien afin qu'elle en tienne compte au moment de pourvoir les postes vacants au sein du conseil. Un comité des candidatures a également été créé et s'est réuni plusieurs fois l'an dernier, recommandant au gouvernement des candidats qui répondaient au profil du conseil. Au moment de la rédaction de notre rapport, toutes les vacances avaient été remplies.

160. Nous avons remarqué que le conseil n'avait pas réalisé d'analyse formelle des écarts entre sa composition et le profil souhaité, afin de cerner les écarts et les priorités. Cette information est importante pour le conseil lorsqu'il fait des recommandations au Ministre au sujet des postes à pourvoir.

161. Nous avons également constaté que le profil actuel du conseil tel que documenté ne tient pas compte du fait que le président du Comité de vérification doit posséder des compétences dans le domaine financier. Le document doit être mis à jour afin de refléter cette pratique exemplaire.

162. Rendement du conseil. Nous avons constaté que le conseil n'avait pas encore évalué son propre rendement. Conformément aux bonnes pratiques en matière de gouvernance, le gouvernement fédéral a indiqué qu'il demandera aux conseils d'administration d'évaluer régulièrement leur efficacité. De telles évaluations fournissent au conseil une information importante qui est essentielle pour améliorer son efficacité. Par exemple, elles peuvent l'aider à déterminer les besoins de formation de l'ensemble ou de certains de ses membres.

163. Formation et orientation. Nous avons remarqué qu'on remet aux nouveaux membres du conseil une trousse d'information sur leurs fonctions, mais qu'il n'existe pas de programme d'orientation en bonne et due forme à leur intention. Il est important que la Société instaure un tel programme. Nous avons aussi constaté que certains membres avaient suivi le programme d'orientation offert aux administrateurs de sociétés d'État par le Bureau du Conseil privé. Les membres du conseil devraient veiller à continuer de participer à des programmes de formation permanente dans des domaines comme les pratiques de gouvernance, les finances et la gestion du risque.

164. Orientation stratégique. Le conseil est chargé d'arrêter l'orientation stratégique de la Société. En septembre 2005, il a participé à une séance de planification avec la haute direction afin de discuter des questions stratégiques et de donner des directives sur l'orientation stratégique à suivre au cours des cinq prochaines années. Cette nouvelle orientation sera la pierre d'assise du Plan d'entreprise de la Société pour 2006-2007 à 2010-2011.

La Société devrait améliorer l'information qu'elle communique au conseil sur son rendement

165. En règle générale, le conseil d'administration reçoit suffisamment d'information pour être en mesure de prendre les décisions. Par exemple, il a reçu une information adéquate au sujet des décisions

clés à prendre quant à la construction du nouveau Musée canadien de la guerre. Le conseil reçoit en outre suffisamment d'information pour pouvoir approuver les recommandations entourant l'acquisition, l'aliénation et le rapatriement d'artéfacts.

166. Certains rapports fournis au conseil donnent un bon aperçu du fonctionnement de la Société, mais la majeure partie d'entre eux portent sur les activités plutôt que sur les résultats. De plus, mis à part le rapport visé au paragraphe 137, que la Société n'a préparé qu'une seule fois, nous avons constaté qu'aucun lien n'était établi clairement entre l'information courante, présentée au conseil, et les objectifs stratégiques et les priorités de la Société.

167. Comme nous l'avons mentionné aux paragraphes 157 et 158, les rôles et responsabilités du conseil doivent être mieux définis. Lorsque cela sera fait, nous encourageons le conseil à veiller à obtenir l'information dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités.

Le conseil doit élargir son rôle dans la surveillance des risques au sein de la Société

168. Selon les lignes directrices fédérales de 1996 sur la régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques, le conseil doit veiller à ce que soient déterminés les principaux risques liés aux activités de la Société et à ce que soient instaurés des systèmes et des pratiques appropriés pour surveiller et gérer ces risques. Plus récemment, en 2005, le gouvernement a indiqué qu'il exigera que les comités de vérification instaurent des mécanismes d'évaluation et de gestion des risques afin d'atténuer ces risques.

169. Comme nous l'avons indiqué au paragraphe 138, la direction doit adopter une démarche plus structurée à l'égard de la gestion du risque. Un cadre de gestion du risque fournirait au conseil une évaluation globale des principaux risques auxquels la Société fait face, des systèmes et des pratiques en place pour atténuer ces risques et des mesures à prendre en priorité. Sans une telle évaluation, le conseil pourrait ne pas avoir de vue d'ensemble de la mesure dans laquelle la Société gère les risques.

Les politiques et les pratiques en matière de valeurs et d'éthique doivent être mises à jour

170. Des événements récents survenus dans les secteurs privé et public font ressortir la nécessité, pour tous les organismes, de se doter d'un solide cadre de valeurs et d'éthique. Les organes de réglementation et les organismes centraux du gouvernement

établissent des politiques, des processus et des pratiques que les organisations doivent adopter. La Société possède, en matière de conflits d'intérêts, un code qu'elle a mis à jour en 2002 et qui s'applique à ses employés.

171. En 2003, le gouvernement a publié le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et il a exhorté les organismes du secteur public non assujettis au *Code* à en respecter l'esprit et à adopter pour eux-mêmes des dispositions semblables. Le *Code* ne s'applique ni à la Société ni au conseil, mais il pourrait leur servir de modèle pour revoir les pratiques qui ont cours à la Société en tenant compte de la situation qui lui est particulière. Une loi sur la dénonciation a reçu récemment la sanction royale mais n'est pas encore en vigueur. Lorsqu'elle le sera, elle s'appliquera à la Société. Nous encourageons la direction à revoir les pratiques de la Société et à veiller à ce qu'elles respectent ces nouvelles règles.

172. Chacun des membres du conseil est nommé par le gouverneur en conseil, et donc soumis au *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique* en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Ce code est très détaillé mais ne couvre pas nécessairement les conflits particuliers auxquels le conseil pourrait faire face. La direction n'a pu nous fournir de document faisant état des mesures prises pour dépister et éviter les conflits d'intérêts possibles. Des mécanismes s'imposent pour gérer ces conflits éventuels et assurer le bon fonctionnement du conseil.

173. Le conseil devrait également améliorer ses pratiques de surveillance, et notamment obtenir des rapports réguliers sur les cas particuliers de conflits d'intérêts, surveiller continuellement le respect des codes applicables et prévoir des moyens pour régler les cas de non-respect.

La fonction de vérification interne s'est améliorée depuis 2000

174. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons insisté sur la nécessité de renforcer la fonction de vérification interne. Par exemple, nous avons constaté que le Musée n'avait réalisé aucune vérification interne de 1996 à 1999. Nous avons encouragé le Comité de vérification à veiller à ce que le plan de vérification interne tienne compte des risques cernés par le Musée et à surveiller de près sa mise en œuvre et les résultats des vérifications effectuées.

175. Des progrès ont été réalisés depuis notre dernier examen spécial. En 2002, par exemple, le Musée a mené une évaluation des risques afin

de mettre à jour son plan triennal de vérification qui a été présenté au Comité de vérification. Au moment de la rédaction de notre rapport, trois des cinq vérifications prévues avaient été réalisées, une avait été abandonnée et une autre, reportée. En outre, Bibliothèque, archives et services de documentation a été l'objet d'une vérification de suivi imprévue. Nous avons été informés que le plan de vérification interne sera mis à jour d'ici juin 2006.

176. Nous avons vu que le Comité de vérification avait reçu de l'information au sujet des vérifications ainsi que des vérifications à venir et des retards qui sont survenus.

177. Conclusion. Le conseil a instauré certains éléments d'un cadre de gouvernance performant. Il doit mettre en place d'autres systèmes et pratiques et aussi officialiser et améliorer ceux qui existent déjà afin de respecter les bonnes pratiques actuelles en matière de gouvernance.

178. Recommandation. Le conseil devrait :

- documenter ses rôles et ses responsabilités dans l'ensemble et par rapport à la direction, et mettre à jour le mandat de chacun de ses comités ainsi que son propre profil;
- évaluer périodiquement son rendement;
- veiller à ce que la direction lui fournisse une évaluation globale des principaux risques auxquels la Société fait face, des systèmes et des pratiques qui atténuent ces risques ainsi que des mesures à prendre en priorité;
- examiner le régime existant de valeurs et d'éthique et les pratiques en matière de conflits d'intérêts, et les consolider afin qu'ils soient conformes aux pratiques exemplaires.

Réponse de la Société

Le conseil d'administration. Le conseil d'administration de la Société du Musée canadien des civilisations accepte le rapport d'examen spécial, qu'il considère comme très complet et très positif, tel que présenté lors de sa réunion du 19 mars 2006. Le conseil est heureux de noter que le rapport constate que, grâce aux systèmes et aux pratiques de la Société, on peut être raisonnablement assuré que ses actifs sont protégés et sous contrôle, que ses ressources sont gérées avec compétence et de façon économique, et que ses opérations sont bien menées. Le conseil prend note que le rapport présente des occasions d'améliorer la qualité de ses systèmes et pratiques. Il sera guidé en cela par les recommandations et les observations dudit rapport, et ce

particulièrement en matière de gouvernance. Enfin, le conseil fournira à l'équipe de gestion, la supervision et l'appui nécessaires pour que l'on donne suite aux constatations du rapport en matière d'opérations.

La direction. La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC) prend note de l'opinion de la vérificatrice générale du Canada que, fondé sur les critères définis pour l'examen, on peut être raisonnablement assuré qu'il n'y a pas de lacune importante dans les systèmes et les pratiques examinés. La Société est heureuse que l'examen reconnaisse que la SMCC est engagée et progresse dans la mise en œuvre de diverses initiatives ayant pour but de répondre à l'examen spécial mené en l'an 2000, particulièrement en ce qui a trait aux secteurs de la planification stratégique, de la gestion des ressources humaines et de la diffusion des ses connaissances et de son information auprès du public canadien.

La SMCC est d'accord avec le rapport de la vérificatrice générale que la grande priorité de la Société, au cours des cinq dernières années, fut la construction du nouveau Musée canadien de la guerre (MCG), inauguré avec succès le 8 mai 2005. Le rapport de la vérificatrice générale reconnaît aussi que le nouveau MCG est d'ores et déjà « un musée national important qui est doté de vastes aires d'exposition ».

Au cours des prochaines années, tout en continuant à remplir son mandat au nom des Canadiennes et des Canadiens, la SMCC prendra en compte les constatations et les recommandations du rapport de la vérificatrice générale sur des questions telles que la bonification de ses mesures du rendement et de son cadre de gestion du risque. Elle s'assurera aussi que son cadre de gouvernance continue de faciliter la bonne intendance de la Société.

La SMCC remercie le Bureau du vérificateur général du Canada de la valeur de son examen de ses systèmes et pratiques et apprécie l'esprit de collaboration avec lequel le rapport fut créé et présenté.

Annexe A À propos de l'examen spécial

Systèmes et pratiques examinés et critères connexes

Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen généraux
Gouvernance <ul style="list-style-type: none"> • Fonctionnement du conseil d'administration • Régime d'éthique • Vérification interne 	Afin de maximiser son efficacité, la Société 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.
Planification stratégique et opérationnelle <ul style="list-style-type: none"> • Pratiques de planification stratégique et opérationnelle • Cadre et pratiques de gestion du risque • Pratiques en matière d'environnement et de développement durable 	La Société a des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs et des buts précis et mesurables qui lui permettent de remplir le mandat qui lui est conféré en vertu de la loi et des politiques publiques. Ses orientations et 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.
Mesure du rendement et information communiquée <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes et pratiques de mesure et de surveillance du rendement 	La Société est dotée d'indicateurs de rendement pour mesurer si elle atteint son mandat et ses objectifs législatifs. Elle produit également des rapports qui fournissent une information complète, exacte, actuelle et équilibrée pour la prise de décision et la préparation de comptes rendus.
Technologies de l'information <ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique à long terme pour les systèmes d'information • Gestion des activités liées aux technologies de l'information • Maintenance et suivi des systèmes de technologies de l'information • Protection et sauvegarde des données et du matériel 	La planification, la conception, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de technologies de l'information et de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, assurent la continuité des activités et répondent aux besoins d'information à un coût acceptable et en temps voulu.
Gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique de gestion des ressources humaines • Planification des ressources humaines • Système d'évaluation des emplois et de rémunération • Système de gestion du rendement • Système de relations de travail 	Les ressources humaines sont gérées de manière à doter la Société des compétences de base et du savoir-faire dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs et ses buts de manière économique et efficiente.

Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen généraux
<p>Promotion et protection du patrimoine canadien</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politiques d'acquisition et d'aliénation • Stratégie d'enrichissement des collections • Profils des collections • Pratiques de recherche • Système de gestion des collections • Pratiques d'entreposage et de protection des collections • Systèmes de sécurité • Systèmes concernant la gestion du risque et des menaces pour les installations • Système de prêts des objets de collections 	<p>La Société est dotée de collections d'objets et d'artéfacts qui représentent l'histoire, la culture et l'identité canadiennes.</p> <p>La Société gère efficacement ses collections et veille à ce qu'elles soient bien logées, protégées, documentées et conservées.</p>
<p>Diffusion des connaissances et du savoir-faire</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion des projets de recherche, des programmes publics et des expositions • Enquêtes auprès des visiteurs et du public • Évaluation des expositions et des programmes • Stratégies de marketing, de communication et de diffusion • Partenariats avec des organismes culturels • Pratiques de diffusion des connaissances 	<p>La Société gère efficacement ses programmes et activités reliés au partage des connaissances tout en tenant compte du point de vue des intervenants, afin d'accroître l'intérêt et la compréhension à l'égard du patrimoine canadien.</p>
<p>Construction du Musée canadien de la guerre</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systèmes et pratiques de gestion de projets • Pratiques de communication de l'information au conseil et aux intervenants • Plan d'immobilisations et d'entretien 	<p>La Société a déployé des efforts raisonnables pour assurer que la gestion de la construction du Musée canadien de la guerre soit efficace :</p> <ul style="list-style-type: none"> • La construction du Musée est terminée à temps et respecte le budget approuvé. • Les devis techniques et les cahiers des charges sont respectés. • Les pratiques contractuelles appropriées sont suivies. • Le conseil d'administration reçoit de l'information régulièrement et en temps voulu au cours de la phase de la construction. • Un plan d'immobilisations et d'entretien est en place.

Équipe de l'examen spécial

Vérificatrice générale adjointe : Lyse Ricard

Directrice principale : Aline Vienneau

Directrice : Mary Riopelle

Michelle Salvail

Susan Gomez

Arti Sachdev

Irène Imbeau

Lisa De Rosa

Annexe B *Loi sur les musées, alinéas 9(1) a) à p)*

Constitution du Musée canadien des civilisations

Mission, capacité et pouvoirs du Musée canadien des civilisations

9. (1) Dans l'exécution de sa mission, le Musée canadien des civilisations a, sous réserve des autres dispositions de la présente loi, la capacité d'une personne physique; à ce titre, il peut notamment :
- a) collectionner des objets à valeur historique ou culturelle et autres éléments de matériel de musée;
 - b) maintenir en état sa collection par la conservation, notamment la préservation, l'entretien et la restauration, ainsi que constituer des registres et de la documentation à son égard;
 - c) se départir, notamment par vente, échange, don ou destruction, d'objets à valeur historique ou culturelle et autres éléments de matériel de musée provenant de sa collection, et utiliser le produit de l'aliénation pour améliorer celle-ci;
 - d) prêter ou emprunter à court et à long terme des objets à valeur historique ou culturelle et autres éléments de matériel de musée;
 - e) organiser, faire organiser ou parrainer, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, des expositions itinérantes d'objets à valeur historique ou culturelle et autres éléments de matériel de musée provenant de sa collection ou d'autres sources, ou encore y participer;
 - f) entreprendre ou parrainer des recherches, notamment des recherches fondamentales, théoriques ou appliquées, dans le cadre de sa mission et de la muséologie, et en communiquer les résultats;
 - g) fournir des installations permettant aux personnes qualifiées d'utiliser et d'étudier sa collection;
 - h) 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, par tout moyen de communication et d'enseignement approprié;
 - i) établir et encourager des liens avec tous autres organismes à vocation analogue;
 - j) mettre à contribution la compétence de son personnel en élaborant ou parrainant des programmes de formation ou de perfectionnement dans les professions et disciplines liées à l'activité et à la gestion de tous autres organismes à vocation analogue;
 - k) fournir ou assurer des services spécialisés et techniques à tous autres organismes à vocation analogue;
 - l) acquérir des biens, notamment par don, legs ou autre mode de libéralités, et les détenir en fiducie ou autrement, les employer, investir, gérer ou aliéner;
 - m) mettre sur pied, exploiter et entretenir des centres d'exposition ou des succursales;
 - n) exploiter des restaurants, débits de boissons, parcs de stationnement, boutiques et autres installations à l'intention du public;
 - o) mettre ses installations à la disposition d'autres personnes, notamment par location;
 - p) percevoir des droits d'entrée et des redevances pour les biens et services qu'il fournit, et utiliser les recettes ainsi obtenues à ses propres fins.