



**Musée des beaux-arts
du Canada**

Rapport d'examen spécial — 2009



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

This document is also available in English.



Le 1^{er} décembre 2009

Au Conseil d'administration du Musée des beaux-arts du Canada

Nous avons réalisé l'examen spécial du Musée des beaux-arts du Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 19 février 2009. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

C'est avec plaisir que nous répondrons à toute question ou commentaire que vous pourrez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 8 décembre 2009.

J'aimerais profiter de l'occasion pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel du Musée 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.

Richard Flageole, FCA
Vérificateur général adjoint

P.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu du Musée des beaux-arts du Canada	7
Contexte	7
Objet de l'examen spécial	9
Observations et recommandations	9
Gouvernance	9
Le Musée possède les éléments clés d'un bon cadre de gouvernance	10
L'information qui permet au Conseil de s'acquitter de son rôle de surveillance peut être améliorée	12
Planification stratégique et opérationnelle	13
Le plan d'entreprise donne une orientation claire aux activités du Musée	14
La communication de l'orientation stratégique au personnel doit être améliorée	15
Il n'y a toujours pas de plans opérationnels	15
Évaluation du rendement et rapports	16
Le Musée possède les moyens et les méthodes pour évaluer son rendement et faire rapport sur celui-ci, mais n'a aucune cible de rendement	16
Les rapports sur le rendement ne sont pas suffisamment liés à la planification des activités du Musée	17
Enrichissement, gestion et préservation de la collection	18
Des moyens et des méthodes efficaces permettent l'enrichissement de la collection	18
Le Musée gère, conserve, abrite et protège bien sa collection	19
Les arts reliés à la technologie posent un défi de conservation particulier	20
Le Musée n'a pas établi de plan général de recherche	21
Rayonnement	22
Le Musée possède des moyens et des méthodes pour gérer efficacement ses activités de rayonnement	22
Gestion des ressources humaines	24
La gestion des ressources humaines a progressé, mais certains secteurs nécessitent encore une attention particulière	25
Réfection et entretien des installations	27
Les moyens et méthodes de gestion pour la réfection et l'entretien des installations sont adéquats	27
Le plan d'immobilisations à long terme n'a pas été mis à jour	28

Gestion de l'information	29
Le système de gestion de l'information manque de rigueur	29
Technologies de l'information	31
Absence de certaines méthodes relatives aux technologies de l'information	31
Conclusion	32
À propos de l'examen spécial	34
Annexe	
Tableau des recommandations	37



Musée des beaux-arts du Canada

Rapport d'examen spécial — 2009

Points saillants

Objet Le Musée des beaux-arts du Canada (le Musée) a été constitué en 1880. Il est devenu une société d'État en 1990 aux termes de la *Loi sur les musées*. Le Musée a pour mandat « de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines, principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général ».

Le Musée rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Régi par un conseil d'administration, le Musée employait, au moment de notre examen, environ 275 personnes. Pendant l'exercice 2008-2009, le Parlement lui a accordé des crédits totalisant 53,3 millions de dollars pour ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations et pour l'acquisition d'œuvres destinées à sa collection. Par ailleurs, le Musée a produit des revenus d'exploitation se chiffrant à 8,2 millions de dollars et reçu 1,7 million de dollars de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada, un organisme de bienfaisance enregistré sans but lucratif.

Nous avons vérifié si les moyens et les méthodes mis en œuvre par le Musée des beaux-arts du Canada lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace et que ses activités sont menées efficacement. Nos travaux d'examen étaient axés sur les moyens et méthodes qui étaient en vigueur entre octobre 2008 et avril 2009.

Pertinence Les musées, notamment celui des beaux-arts du Canada, permettent d'en connaître davantage sur les arts visuels. Grâce à sa collection, ses expositions, ses activités, ses programmes publics et ses sites Web, le Musée des beaux-arts du Canada met ses œuvres, ses richesses sur le plan des connaissances ainsi que ses bourses d'études à la disposition du public au Canada et à l'étranger. Il fournit à son auditoire l'occasion de connaître des artistes de renom ainsi que des artistes qui sont moins connus. Il éduque, informe et offre une tribune pour exposer les réalisations canadiennes dans le domaine des arts visuels.

Constatations

Nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes mis en œuvre par le Musée des beaux-arts du Canada. Nous avons constaté que les moyens et méthodes en vigueur étaient efficaces dans plusieurs secteurs, surtout en ce qui a trait aux activités qui sont essentielles à la mission du Musée. Nous avons notamment constaté ce qui suit :

- Le Musée a instauré les moyens et les méthodes dont il a besoin pour rassembler, gérer et protéger efficacement sa collection. Sa Politique d'acquisition, qui est exhaustive, encadre l'acquisition et l'aliénation des œuvres d'art. Son système électronique de gestion des collections saisit des renseignements utiles sur chaque œuvre et leurs déplacements, à la fois à l'intérieur et à l'extérieur du Musée. Le Musée possède également des contrôles efficaces des conditions ambiantes de ses salles d'exposition et d'entreposage. Il applique diverses techniques pour réduire le risque de vol et de vandalisme des œuvres d'art.
- Le Musée possède des moyens et des méthodes pour gérer efficacement ses activités de rayonnement, notamment une Politique d'exposition qui prévoit des critères précis pour guider la sélection des expositions, un comité des programmes du directeur pour choisir et approuver les expositions et un calendrier pour les expositions temporaires.

Par ailleurs, nous avons constaté que le Musée se devait de renforcer certains moyens et méthodes de gestion internes qui appuient ses activités fondamentales. Les secteurs suivants doivent faire l'objet d'une attention particulière :

- Le Musée doit mettre en place un cadre de reddition de comptes qui définira clairement les responsabilités et les pouvoirs de la direction et du personnel. Il doit également définir et instaurer un plan complet de relève pour les postes clés.
- Le plan d'immobilisations à long terme visant l'entretien des installations du Musée renferme des estimations de coûts qui remontent à 2004. Compte tenu des dépassements de coûts des projets terminés à ce jour, le Musée doit réévaluer sa stratégie de financement des projets.
- Le système de gestion de l'information du Musée manque de rigueur. Une stratégie interne bien structurée de gestion de l'information favoriserait l'efficacité et la réalisation des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation.

- Le Musée aurait besoin d'un certain nombre de méthodes pour gérer les risques qui menacent la sécurité des technologies de l'information. Sa Politique de sécurité est désuète et les contrôles qui garantissent la continuité des activités doivent être renforcés.

***Réaction du Musée.** Le Musée des beaux-arts du Canada accepte les recommandations. Les réponses de ce dernier figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration du Musée des beaux-arts du Canada

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Musée des beaux-arts du Canada est tenu de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, le Musée est également tenu de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'octobre 2008 à avril 2009, il existe une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion du Musée ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information et des méthodes de gestion du Musée de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au comité de la vérification et des finances du Conseil d'administration le 19 février 2009. Le plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels pour permettre au Musée d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion du Musée. Choisis de concert avec le Musée, les critères de l'examen sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux de vérification interne du Musée.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes du Musée ne comportaient aucune lacune importante.

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

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Richard Flageole, FCA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
1^{er} mai 2009

Aperçu du Musée des beaux-arts du Canada

Contexte

9. Le Musée des beaux-arts du Canada (le Musée) a été fondé en 1880. Il a été constitué en société d'État autonome le 1^{er} juillet 1990 lors de la proclamation de la *Loi sur les musées*. L'article 5 de la *Loi* précise que le Musée a pour mandat « de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines, principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général ».
10. Le Musée fait rapport au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Il est régi par un conseil d'administration composé de onze membres représentant les différentes régions du pays, qui sont nommés par le gouverneur en conseil.
11. Le Musée est gardien d'une collection qui regroupe des œuvres d'art du Canada, de l'Europe occidentale, d'Amérique et d'Asie et des photographies historiques et internationales. La Bibliothèque et les Archives du Musée abritent une collection de documents de recherche sur l'histoire des arts visuels. Le Musée canadien de la photographie contemporaine, qui a été fondé en 1985, est affilié au Musée des beaux-arts du Canada. Il a pour mandat de collectionner, d'interpréter et de diffuser la photographie contemporaine au Canada.
12. Dans son Rapport annuel de 2007-2008, le Musée indique qu'il « tire sa force de ses collections d'œuvres d'art, en particulier d'art canadien, qu'il rend accessibles à toute la population du pays ». Le Musée mène quatre activités principales :
- **Collection.** Acquérir des œuvres d'art, effectuer des recherches et préserver la collection pour les générations à venir grâce à des activités globales de conservation.
 - **Rayonnement.** Favoriser un approfondissement des connaissances, de la compréhension et de l'appréciation des arts visuels au sein de la population canadienne et dans toutes les régions du pays.
 - **Installations.** S'assurer que ses installations sont sûres et adaptées pour la préservation et la mise en valeur de la collection nationale,

qu'elles sont facilement accessibles au public et sécuritaires pour les visiteurs et les employés.

- **Gestion intégrée.** Assurer une gouvernance saine, une gestion efficace et efficiente des ressources humaines et financières et produire des revenus externes en vue de favoriser la mise en œuvre de son mandat législatif.

13. La collection du Musée compte environ 37 000 œuvres d'art actuellement. La collection canadienne comprend près de 2 000 œuvres d'artistes canadiens contemporains et une collection d'œuvres autochtones qui est en expansion. De plus, la Bibliothèque et les Archives du Musée facilitent l'étude des collections d'objets d'art du Musée, de toutes les facettes de l'art canadien, de l'histoire de l'art américain et de l'Europe occidentale, en particulier, et de l'histoire de l'art en général, ainsi que la recherche dans tous ces domaines.

14. Le Musée emploie environ 275 personnes et compte sept départements de conservation qui englobent toutes les salles de collection du Musée. Les activités du Musée sont principalement financées grâce à des crédits parlementaires. Pendant l'exercice 2008-2009, le Musée a reçu des crédits de base de 53,3 millions de dollars pour ses budgets de fonctionnement et d'immobilisations et pour l'acquisition d'œuvres destinées à sa collection. Il a aussi généré des revenus d'exploitation de 8,2 millions de dollars. De plus, le Musée peut compter sur le financement que lui fournit la Fondation du Musée des beaux-arts. Cet organisme de bienfaisance enregistré sans but lucratif a été fondé en 1997. Il a versé 1,7 million de dollars au Musée pendant l'exercice 2008-2009.

15. Au cours de ce même exercice, le Musée a accueilli plus de 472 000 visiteurs. Par ailleurs, il prête entre 800 et 1 200 œuvres chaque année à d'autres musées du pays et à l'étranger. Dans le cadre de son programme « En tournée », le Musée présente des expositions itinérantes dans divers emplacements aux quatre coins du pays et à l'étranger.

16. En mars 2009, le Conseil d'administration a approuvé le déménagement permanent du Musée canadien de la photographie contemporaine dans le bâtiment principal du Musée, sis au 380, promenade Sussex, à Ottawa. Le Musée a indiqué que les locaux qu'occupait auparavant le Musée canadien de la photographie contemporaine ne permettaient pas de protéger correctement la collection. Le Musée canadien de la photographie contemporaine mène donc ses activités au sein même du Musée des beaux-arts du Canada, qui accueille notamment les bureaux administratifs et les

salles d'exposition. Les salles d'entreposage du Musée abritent aujourd'hui la collection du Musée canadien de la photographie contemporaine qui comprend plus de 17 000 photos et 144 000 négatifs et diapositives.

Objet de l'examen spécial

17. Nous avons examiné les moyens et les méthodes mis en œuvre par le Musée des beaux-arts du Canada dans neuf secteurs : la gouvernance; la planification stratégique et opérationnelle; l'évaluation du rendement et les rapports; l'enrichissement, la gestion et la préservation de la collection; les activités de rayonnement; la gestion des ressources humaines; la réfection et l'entretien des installations; la gestion de l'information; et les technologies de l'information. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Musée lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement.

18. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les objectifs et les critères de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance

19. Par gouvernance, on entend les structures, les moyens et les méthodes qui permettent de surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Il est essentiel d'appliquer de bonnes méthodes de gouvernance pour atteindre les objectifs de contrôle législatif des sociétés d'État énoncés dans la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

20. Nous nous attendions à ce que le Musée ait un cadre et des méthodes de gouvernance interne efficaces qui correspondent aux pratiques exemplaires escomptées en matière d'intendance du Conseil, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.

21. Nous avons constaté que le Musée possède les principaux éléments d'un bon cadre de gouvernance. Toutefois, certains de ces éléments pourraient être améliorés.

22. Dans le cadre de notre examen des méthodes de gouvernance du Musée, nous avons fait porter nos efforts sur des éléments clés de la structure de gouvernance, notamment :

- les rôles, les responsabilités, l'indépendance, les capacités et la composition du Conseil d'administration;
- l'orientation et la formation des membres du Conseil d'administration;
- l'auto-évaluation du Conseil et l'évaluation du directeur du Musée;
- l'éthique et les valeurs;
- l'information sur le rendement du Musée.

Le Musée possède les éléments clés d'un bon cadre de gouvernance

23. Le Conseil d'administration du Musée se compose de onze membres. Au 31 mars 2009, tous les postes d'administrateurs du Conseil, sauf un, étaient pourvus. La Politique sur la gouvernance du Musée, établie en 2004, définit clairement les rôles et les responsabilités du Conseil et du directeur du Musée. Le Conseil bénéficie du concours de six comités : le comité exécutif, le comité d'acquisition, le comité de la vérification et des finances, le comité de la gouvernance et des candidatures, le comité des ressources humaines et le comité des programmes publics et consultatif du Musée canadien de la photographie contemporaine. Chacun de ces comités fonctionne selon un mandat qui a été approuvé par le Conseil d'administration et qui tient compte des principales responsabilités à l'égard des collections et des activités de rayonnement, ainsi que des activités de gestion du Musée. Le Conseil encourage ses membres à participer aux travaux des comités dont ils ne font pas partie afin de favoriser la mise en commun de l'information.

24. Le Conseil d'administration peut consulter des experts-conseils externes lorsqu'il a besoin de compétences spécialisées pour s'acquitter de ses responsabilités. Ainsi, le comité d'acquisition doit approuver l'acquisition d'œuvres d'art de plus de 50 000 \$. Pour compléter les renseignements communiqués par le personnel de conservation lors de l'approbation d'une demande d'acquisition, le Conseil a l'habitude de consulter des conseillers externes afin de disposer davantage d'informations quand vient le temps de prendre des décisions.

25. Un profil des habilités et des compétences requises ainsi que de la représentativité régionale a été établi pour l'ensemble du Conseil.

Celui-ci utilise ce profil lorsqu'il formule des recommandations à l'intention du ministre pour pourvoir un poste d'administrateur et en définir les compétences requises. Des mesures sont prises pour assurer la relève et garantir le maintien des compétences voulues au sein du Conseil.

26. Les membres du Conseil d'administration ont établi une série de méthodes qui leur procurent l'information dont ils ont besoin pour s'assurer de posséder l'indépendance, les capacités, les compétences et les ressources nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités. Au besoin, pour renforcer son indépendance, le Conseil peut discuter en l'absence des membres de la haute direction lors de ses réunions.

27. Dans notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons constaté que même si le Musée remettait aux nouveaux administrateurs des documents d'information sur leurs fonctions, il n'avait pas établi de programme officiel d'orientation à leur intention. Nous avons également remarqué, en 2005, que le Musée n'avait pas de mécanismes pour permettre aux administrateurs d'avoir accès à des programmes de formation continue. Depuis, le Musée a établi un programme d'orientation qui renseigne les nouveaux administrateurs sur des sujets comme le mandat du Musée, son orientation stratégique et les responsabilités fiduciaires.

28. Une fois l'an, le Conseil d'administration évalue le rendement du directeur du Musée. Pour donner suite à une observation que nous avons formulée dans notre rapport d'examen spécial de 2005, le Conseil a instauré un processus annuel d'auto-évaluation. Selon l'évaluation menée en 2008, les administrateurs sont satisfaits du fonctionnement du Conseil et de ses comités.

29. En décembre 2008, le gouverneur en conseil a nommé un nouveau directeur du Musée. Le Conseil a joué un rôle actif au cours du processus de sélection du directeur, par le truchement de son comité de la gouvernance et des candidatures. Le Conseil a retenu les services d'une société externe pour repérer des candidats potentiels qui pourraient posséder le profil d'expérience et de compétences qu'il avait approuvé pour le poste de directeur. Les membres du Conseil ont également participé aux entretiens d'embauche des candidats.

30. Le Musée dispose d'un Code d'éthique qui a été mis à jour en septembre 2004. Il s'applique à la direction, aux employés et aux administrateurs, ainsi qu'aux conseillers externes du Conseil. Nous avons constaté que le Code d'éthique du Musée était conforme au Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique. Lors de leur

nomination, les administrateurs doivent signer un document dans lequel ils s'engagent à révéler tout conflit d'intérêts les concernant. Pour donner suite à une observation formulée dans notre rapport d'examen spécial de 2005, le Conseil reçoit désormais des mises à jour sur la conformité au Code d'éthique.

31. En 2008, un conflit est survenu entre certains membres de la haute direction du Musée. Le Conseil a été tenu au courant de la situation et s'est réuni régulièrement pour en discuter, en l'absence des membres de la direction. Il a pris les mesures jugées nécessaires dans les circonstances jusqu'à ce que le conflit soit réglé.

L'information qui permet au Conseil de s'acquitter de son rôle de surveillance peut être améliorée

32. Lors de nos examens spéciaux de 1999 et de 2005, nous avons déploré l'absence de lien clair entre l'information communiquée au Conseil et les objectifs et priorités stratégiques du Musée. Nous avons également signalé que l'information n'avait pas été analysée et que la direction n'avait pas expliqué comme il se doit les écarts relevés. En 2009, nous avons constaté que le Conseil recevait de l'information, tous les trimestres, notamment des précisions sur les activités et des données sur les entrées et les recettes de la librairie. Il reçoit également de l'information sur les objectifs stratégiques grâce au plan d'entreprise et au rapport annuel. Par ailleurs, le Conseil n'a pas pris l'habitude de demander qu'on lui fournisse, sur une base trimestrielle, de l'information sur la réalisation des objectifs qui sont fixés dans le plan d'entreprise. Or, cette information lui permettrait de mesurer les progrès réalisés par le Musée en vue d'atteindre ses objectifs généraux.

33. Le Musée mène actuellement une série de grands projets d'immobilisations (voir les paragraphes 97 et 98). Lors de ses réunions, le Conseil d'administration reçoit de l'information détaillée sur l'état d'avancement de chacun des projets, mais n'en reçoit pas sur les progrès réalisés globalement. Par exemple, il ne reçoit aucune information sur les risques opérationnels qui pourraient peser sur d'autres projets si un projet donné devait dépasser de beaucoup son budget. La direction a fait savoir au Conseil qu'elle examinerait annuellement les priorités et l'étendue de l'ensemble des projets et procéderait, au besoin, à des modifications si les coûts des projets augmentaient. La direction n'a cependant jamais exécuté cet examen. Nous encourageons le Conseil à veiller à ce que les mises à jour soient exécutées dans les délais afin qu'il puisse disposer d'informations actualisées pour s'acquitter de son rôle de surveillance.

34. La haute direction du Musée présente régulièrement des rapports au comité des ressources humaines du Conseil d'administration. Ces rapports font état, cependant, de renseignements transactionnels, comme le nombre d'offres d'emploi publiés ou le nombre de griefs déposés. Nous n'avons pas trouvé que le comité avait pour habitude de demander régulièrement à la direction de lui communiquer de l'information stratégique. C'est donc dire que le comité reçoit des données sur les taux de roulement du personnel, mais qu'il ne sollicite pas d'information sur le niveau des employés qui quittent l'organisation, les raisons de leur départ et les répercussions sur l'organisation.

35. **Recommandation.** Le Conseil d'administration et la direction du Musée des beaux-arts du Canada devraient collaborer pour veiller à ce que le Conseil reçoive, en temps voulu, l'information stratégique dont il a besoin pour exercer efficacement son rôle de surveillance.

Réponse du Musée. *Recommandation acceptée. La direction collaborera avec le Conseil d'administration afin de recenser l'information qui peut lui être régulièrement communiquée en vue de déterminer si les objectifs établis dans le plan d'entreprise du Musée sont atteints.*

Planification stratégique et opérationnelle

36. La planification stratégique consiste pour une organisation à se définir elle-même, à déterminer ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait, et ce, dans une perspective d'avenir. Elle permet aussi d'évaluer l'orientation de l'organisation et de l'adapter à un contexte en évolution. Les plans opérationnels précisent les modalités de mise en œuvre de l'orientation stratégique. Il faut savoir que le Conseil d'administration joue un rôle prépondérant à cet égard.

37. Nous nous attendions à ce que le Musée des beaux-arts du Canada possède une orientation stratégique bien définie, ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables pour s'acquitter de son mandat. Nous nous attendions également à ce que son orientation stratégique et ses objectifs tiennent compte des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger les actifs du Musée et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.

38. Nous avons constaté que le Musée possédait des moyens et des méthodes satisfaisants pour ses activités de planification stratégique et opérationnelle, mais qu'il y avait des progrès à faire.

Le plan d'entreprise donne une orientation claire aux activités du Musée

39. Le plan d'entreprise est le principal instrument de planification du Musée. En 2007, le Musée a procédé à un examen stratégique dans le cadre d'un exercice visant l'ensemble de l'administration publique. Cet examen prévoyait notamment une évaluation approfondie du rendement de tous les programmes du Musée. Il a permis au Musée de recenser les questions et les secteurs stratégiques dont l'efficacité pouvait être renforcée. Les priorités stratégiques définies dans les plans d'entreprise subséquents ont découlé de cet examen stratégique — par exemple, la nécessité d'optimiser l'efficacité des activités du Musée et d'accroître les recettes générées par le Musée lui-même. Le Conseil d'administration a joué un rôle actif dans cet examen stratégique en créant un comité spécial chargé de formuler des commentaires et des observations à la haute direction. Le plan d'entreprise pour les années subséquentes était conforme à l'examen stratégique et a été approuvé par le Conseil.

40. Le Musée a établi un certain nombre de stratégies pour donner suite à ses priorités stratégiques. Le Conseil d'administration a approuvé ces stratégies.

41. Le Plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014 présente notamment un énoncé de mission, une vision, des priorités stratégiques, ainsi que des objectifs mesurables et les résultats pour chaque activité de programme. Il renferme également de l'information sur les défis internes et externes que doit relever le Musée. Nous avons constaté que les priorités stratégiques et les principaux résultats présentés dans le Plan étaient conformes au mandat du Musée. Cependant, même si le mandat du Musée fait référence au rayonnement national et international des œuvres, l'énoncé de mission ne mentionne pas le volet international. Nous encourageons le Musée à assurer l'uniformité entre sa mission et son mandat.

42. En 2005, nous avons signalé que la direction devait présenter au Conseil d'administration une évaluation globale des risques auxquels était exposé le Musée et les moyens et les méthodes instaurés pour les atténuer, ainsi que les mesures à prendre en priorité dans les secteurs où des lacunes avaient été recensées. En 2006, le Musée a actualisé l'évaluation des risques qu'il avait mise au point en 2004. Il s'agit de la dernière mise à jour complète de son évaluation des risques, même si le Conseil discute des risques lors de ses réunions. Or, dans un contexte en évolution constante, il est primordial que le Musée mette officiellement à jour son évaluation des risques une fois l'an.

La communication de l'orientation stratégique au personnel doit être améliorée

43. Il incombe à la haute direction de communiquer l'orientation du Musée au personnel. Dans le rapport d'examen spécial de 2005, nous avons constaté que les efforts déployés par le Musée pour communiquer son orientation stratégique et ses priorités à l'ensemble de l'organisation pourraient être plus efficaces. En 2009, nous avons constaté que des efforts limités avaient été déployés pour faire connaître l'orientation stratégique au personnel. En effet, les employés ont été avisés, par courriel, que des exemplaires du plan d'entreprise étaient disponibles sur demande, mais ils n'ont pas reçu beaucoup d'information sur le contenu du plan. Les documents d'orientation pour les nouveaux employés, qui ont été présentés en janvier 2009, mentionnaient un certain nombre de priorités du Musée. Toutefois, celles-ci ne pouvaient pas toujours être clairement liées aux priorités qui figuraient dans le plan d'entreprise. C'est donc dire qu'il y avait des incohérences entre les messages présentés dans le plan d'entreprise et les documents d'orientation. Nous avons aussi constaté que les réunions du personnel ne comportaient aucune présentation sur l'orientation stratégique du Musée. Or, une communication plus claire de l'orientation stratégique permettrait au Musée de veiller à ce que ses employés contribuent à l'atteinte des objectifs et des priorités de l'organisation.

Il n'y a toujours pas de plans opérationnels

44. En 1999 et en 2005, nous avons constaté, dans nos rapports d'examen spécial, que le Musée n'établissait pas systématiquement de plans opérationnels. En 2005, nous avons aussi constaté que lorsque des plans étaient établis, ils n'étaient pas toujours clairement liés aux objectifs du Musée. En 2009, nous devons constater que cette faiblesse persiste. En effet, la direction a établi un modèle pour les plans opérationnels, mais aucun plan n'a été élaboré en 2009. Or, des plans opérationnels permettraient d'établir des liens entre les priorités et les principaux résultats qui sont présentés dans le plan d'entreprise et de garantir que tous les efforts déployés dans chaque secteur contribuent à l'orientation stratégique du Musée.

45. **Recommandation.** Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :

- Actualiser son évaluation des risques tous les ans afin de disposer d'informations actuelles pour planifier avec efficacité les stratégies d'atténuation des risques et les surveiller.

- Communiquer officiellement et régulièrement au personnel l'orientation stratégique du Musée pour avoir l'assurance qu'elle est bien comprise par l'ensemble du personnel.
- Établir des plans opérationnels pour veiller à ce que les activités menées dans chacun des secteurs de l'organisation contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques.

Réponse du Musée. *Recommandation acceptée. Le Musée examinera, annuellement, l'évaluation des risques du Musée des beaux-arts. Il communiquera régulièrement son orientation stratégique à la direction et au personnel. Nous soulignerons la mesure dans laquelle les priorités stratégiques du Musée ont été atteintes lors de la présentation du rapport annuel. À compter de l'exercice 2010-2011, le Musée préparera des plans opérationnels annuels qui établiront des liens avec les priorités et les principaux résultats présentés dans le plan d'entreprise.*

Évaluation du rendement et rapports

46. L'évaluation du rendement et les rapports à cet égard permettent à une organisation de prendre des décisions éclairées, de demander des comptes à la direction au sujet de l'utilisation des ressources et de communiquer aux parties concernées la mesure dans laquelle l'organisation fonctionne et atteint ses objectifs stratégiques.

47. Nous nous attendions à ce que le Musée dispose d'un cadre de gestion du rendement, assorti notamment d'indicateurs de rendement, pour déterminer s'il a réalisé son mandat et atteint ses objectifs de contrôle législatif. Nous nous attendions aussi à ce que le Musée ait produit des rapports qui présentent de l'information complète, acceptable et équilibrée, en temps opportun, pour étayer la prise de décisions et la reddition de comptes.

48. Nous avons constaté que le Musée possédait des moyens et des méthodes satisfaisants pour évaluer son rendement et faire rapport à cet égard, mais qu'il y avait des progrès à faire.

Le Musée possède les moyens et les méthodes pour évaluer son rendement et faire rapport sur celui-ci, mais n'a aucune cible de rendement

49. Le Plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014 établit les objectifs et les stratégies et définit les principaux résultats attendus pour chaque activité de programme et priorité stratégique. Il renferme des indicateurs et des mesures de rendement pour chacun des principaux résultats attendus. Des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettent également au Musée de recueillir de l'information sur ses diverses activités.

50. Comme nous l'avions indiqué dans notre rapport en 2005, les indicateurs quantitatifs du Musée ne sont pas associés à des cibles bien définies. Ainsi, l'indicateur de rendement du Musée sur « le nombre de visites virtuelles élaborées et mises en œuvre » n'est pas assorti d'une cible qui permettrait de déterminer si le Musée a atteint son objectif ou si des mesures de redressement s'imposent. Grâce à des cibles, la direction et le Conseil seraient mieux placés pour surveiller en continu les résultats et réagir dans les meilleurs délais.

Les rapports sur le rendement ne sont pas suffisamment liés à la planification des activités du Musée

51. Une société d'État publie un rapport annuel afin de communiquer de l'information sur la réalisation de son mandat, conformément à la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Le rapport annuel doit comprendre les états financiers de la société et une déclaration indiquant la mesure dans laquelle la société a atteint ses objectifs. Le Rapport annuel de 2007-2008 du Musée présente de l'information sur les objectifs fixés dans le plan d'entreprise de l'organisation pour cet exercice. Les résultats communiqués par rapport à chacun des objectifs comprennent une liste des œuvres acquises, une liste des expositions organisées, le nombre de traitements de conservation, de catalogues publiés et de prêts, et bien d'autres renseignements sur les produits. Le rapport présente également ce qu'il appelle des « statistiques clés » pour l'exercice, notamment des données sur la fréquentation, les œuvres prêtées et la participation aux programmes pour adultes. Nous avons constaté, cependant, que le Musée n'interprète pas les données communiquées et qu'il ne fournit pas d'information sur les conséquences qui découlent de ces statistiques.

52. De plus, nous avons constaté que le rapport annuel ne renferme pas d'informations sur le rendement qui portent sur plusieurs années. Nous encourageons le Musée à communiquer ce genre d'informations afin de permettre aux lecteurs de surveiller les progrès réalisés.

53. Enfin, nous avons examiné l'évaluation des résultats présentée dans le Plan d'entreprise de 2009-2010 à 2013-2014 du Musée. Cette évaluation n'est pas fondée sur les principaux résultats, les principales mesures du rendement ou les indicateurs de rendement présentés dans le plan d'entreprise précédent. De fait, l'évaluation ne fait aucune mention des objectifs établis pour l'année précédente. Il est donc difficile d'évaluer l'étendue des progrès réalisés au fil des ans.

54. Recommandation. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :

- définir des cibles pour ses indicateurs de rendement qui lui permettent de démontrer qu'il a atteint les résultats attendus;
- veiller à ce que l'information sur le rendement qu'il présente corresponde aux objectifs établis dans le plan d'entreprise afin de pouvoir surveiller le rendement au fil des ans.

Réponse du Musée. Recommandation acceptée. Le Musée continuera de peaufiner son cadre de mesure du rendement afin que l'évaluation des résultats du plan d'entreprise corresponde aux priorités stratégiques, aux principaux résultats, et aux indicateurs ou aux mesures de rendement présentés dans le plan d'entreprise de l'exercice précédent. Le cas échéant, le Musée déterminera des cibles pour les indicateurs de rendement établis.

Enrichissement, gestion et préservation de la collection

55. Un des volets clés du mandat du Musée, qui consiste à assurer l'enrichissement, la gestion et la préservation de la collection, permet surtout d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.

56. Nous nous attendions à ce que le Musée des beaux-arts du Canada possède une stratégie bien définie pour créer une collection d'œuvres d'art, à la fois anciennes et contemporaines, principalement, mais non exclusivement, axées sur le Canada. Nous nous attendions également à ce que la collection soit gérée, entreposée, protégée, documentée et conservée de manière efficace.

57. Nous avons constaté que le Musée enrichit, gère et préserve comme il se doit sa collection. Néanmoins, nous avons relevé des possibilités d'amélioration dans les moyens et les méthodes de conservation.

Des moyens et des méthodes efficaces permettent l'enrichissement de la collection

58. La Politique d'acquisition du Musée encadre l'acquisition et l'aliénation des œuvres d'art. Modifiée pour la dernière fois par le Conseil d'administration en 2007, elle définit les principes et les procédures qui régissent l'enrichissement de la collection et décrit des domaines de collection précis.

59. Le comité d'acquisition des conservateurs comprend le directeur du Musée, le sous-directeur et les conservateurs. Il examine toutes les propositions d'acquisition d'œuvres d'art et recommande celles qui doivent être retenues. Chaque proposition est accompagnée de renseignements justificatifs écrits, notamment d'une description de

l'œuvre, de renseignements sur les autres collections qui comptent des œuvres de l'artiste et sur l'historique de propriété. Les œuvres convoitées sont généralement transportées au Musée pour y être analysées sur place. Le directeur du Musée peut approuver des acquisitions de moins de 50 000 \$; le comité d'acquisition du Conseil d'administration approuve les acquisitions qui valent entre 50 000 \$ et un million de dollars; et le Conseil d'administration approuve lui-même toutes les acquisitions d'œuvres d'art de plus d'un million de dollars.

60. La Politique d'acquisition définit également les critères et les conditions d'aliénation des œuvres. Bien qu'elles soient très rares, les aliénations doivent être approuvées par le Conseil d'administration. Selon les dossiers du Musée, 47 œuvres ont été aliénées depuis sa fondation.

Le Musée gère, conserve, abrite et protège bien sa collection

61. Le Musée possède un système électronique de gestion des collections. Celui-ci saisit des données uniformisées sur chacune des œuvres d'art — par exemple, le titre, l'auteur, la date d'acquisition et les dimensions de l'œuvre. Le système fait un suivi de tous les déplacements des œuvres dans les salles d'exposition du Musée ou lorsqu'elles sont prêtées à d'autres institutions. Il renferme des données sur les autres œuvres d'art qui sont sous la garde du Musée — par exemple, les œuvres prêtées au Musée ou celles qui sont examinées en vue d'une acquisition. Il n'y a actuellement aucun retard dans le catalogage des œuvres.

62. Le Musée procède à des inventaires annuels pour avoir l'assurance que les œuvres d'art se trouvent là où elles devraient être. Il utilise, pour ce faire, un échantillon formé au hasard. Au cours de l'exercice 2007-2008, l'inventaire a permis de déterminer qu'une seule œuvre avait été égarée sur un échantillon de plus de 3 500 œuvres. L'œuvre a par la suite été retrouvée.

63. Les responsabilités en matière de conservation du Musée englobent la prévention de la détérioration et des dommages, l'exécution d'examen scientifiques et de recherches, les traitements de conservation et la documentation. La Politique de conservation du Musée prévoit des activités de conservation, notamment l'établissement de priorités en matière de traitements de conservation, la définition des responsabilités du conservateur et l'élaboration des directives générales sur la documentation. La Politique stipule que le Musée devrait posséder un programme complet de soins préventifs et qu'il devrait exécuter des inspections de routine pour contrôler l'état

matériel de tous les objets de sa collection. Le Musée procède à des traitements de conservation pour les objets qui sont préparés en vue d'être exposés — par exemple, pour une exposition ou un prêt à une autre institution. Nous avons cependant constaté que le Musée ne possédait pas de programme de soins préventifs et qu'il n'effectuait pas non plus d'inspections de routine pour contrôler l'état des objets de sa collection. Autrement dit, le Musée ne respecte pas sa propre politique. La direction nous a fait savoir que le Musée ne considérait pas les soins préventifs comme très prioritaires, car il entpose les objets dans un milieu adéquat.

64. Le Musée a fixé des valeurs de consigne pour l'humidité et la température de ses salles d'exposition et d'entreposage. Il surveille régulièrement ces valeurs. De plus, les institutions auxquelles le Musée prête des œuvres doivent présenter un rapport sur les installations qui renferme des renseignements sur les conditions ambiantes et les dispositifs de protection contre les incendies et de sécurité.

65. Les salles d'entreposage du Musée abritent désormais la collection de photographies, de négatifs et de diapositives du Musée canadien de la photographie contemporaine. Les salles offrent les conditions ambiantes adaptées à la préservation de cette collection.

66. Enfin, le Musée possède les moyens et les méthodes visant à lutter contre le vol et le vandalisme. Il applique, pour ce faire, diverses techniques de surveillance. Il dispose en outre d'un plan de secours qui est à jour et régulièrement mis à l'essai.

Les arts reliés à la technologie posent un défi de conservation particulier

67. La collection du Musée compte environ 1 200 œuvres qui font appel à la technologie, notamment aux technologies audio et vidéo et aux logiciels. Ces œuvres, qui appartiennent principalement à la collection d'œuvres d'art contemporaines, peuvent poser des difficultés particulières de conservation. Il y a, notamment, le risque que la technologie utilisée dans une œuvre devienne désuète. Il pourrait donc, à terme, être difficile d'exposer une œuvre qui utilise un type précis de téléviseur si l'appareil cessait de fonctionner et ne pouvait pas être remplacé. Ce risque s'accroît si l'artiste utilise certains équipements pour créer un effet donné (une certaine qualité d'image) qui ne peut être obtenu qu'avec cet équipement. Il y a également le risque que la pellicule ou la vidéo utilisée pour enregistrer certaines œuvres se dégradent ou deviennent instables.

68. Le Musée a pris conscience de ces difficultés et a adopté certaines mesures pour les résoudre. En 2005, il a mené une étude à la suite de laquelle des recommandations ont été faites en ce qui concerne les méthodes d'acquisition futures et l'élaboration d'un programme rétrospectif de préservation. Par conséquent, des procédures ont été rédigées pour s'attaquer aux problèmes au moment de l'acquisition des œuvres. Une de ces procédures prévoit la tenue de discussions, lorsque cela est possible, avec l'auteur de l'œuvre au moment de son acquisition et la documentation des changements qu'il accepterait si ceux-ci ne modifiaient pas l'effet recherché. L'artiste peut ainsi accepter qu'un vieux téléviseur soit remplacé par un appareil moderne qui ne modifierait pas l'effet voulu de son œuvre.

69. Même si nous avons été informés que ces procédures ont été appliquées pour la majorité des acquisitions en 2008, elles n'ont pas encore été approuvées officiellement. Par ailleurs, 26 % des œuvres à composantes technologiques du Musée ont été stabilisées grâce à des copies de l'œuvre originale; c'est donc dire qu'elles existent désormais dans un autre format, qui peut être visionné ou consulté. Toutefois, à l'heure actuelle, le Musée ne dispose d'aucun plan de travail pour convertir, dans les meilleurs délais, le reste des œuvres de sa collection à composantes technologiques (74 %).

Le Musée n'a pas établi de plan général de recherche

70. La recherche joue un rôle prépondérant dans les activités fondamentales du Musée. Elle permet d'étayer les décisions prises à l'égard des nouvelles acquisitions et des projets d'exposition et fournit la base des connaissances pour les publications du Musée. En 2004, le Musée a défini une Politique de recherche qui précise le type de recherche qui peut être menée et son utilisation. Nous avons constaté, cependant, qu'il n'existait pas de plan décrivant les activités globales de recherche qui seront menées au sein du Musée. La recherche menée par les conservateurs est primordiale pour la poursuite des activités fondamentales du Musée, mais les ressources qui y sont consacrées sont limitées. Un plan de recherche officiel permettrait au Musée d'établir les priorités en matière de recherche et de veiller à ce qu'elles soient conformes aux objectifs de l'organisation.

71. Recommandation. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :

- revoir sa Politique de conservation en vue de déterminer si les exigences relatives aux soins préventifs sont toujours pertinentes;
- définir et mettre en œuvre un plan de conservation des œuvres d'art à composantes technologiques;

- élaborer un plan général de recherche afin de définir des priorités en matière de recherche et de veiller à ce que ces activités soient conformes aux objectifs du Musée.

Réponse du Musée. Recommandation acceptée. Le Musée reverra sa Politique de conservation et établira un plan de conservation pour ses œuvres à composantes technologiques. Il définira également un plan général de recherche.

Rayonnement

72. Les activités de rayonnement constituent un élément fondamental du mandat du Musée. Le Musée mène ses activités de rayonnement, grâce notamment à des expositions dans la région de la capitale nationale, au programme « En tournée », aux prêts d'œuvres à d'autres institutions, à des programmes éducatifs, à ses sites Web et à la recherche.

73. Nous nous attendions à ce que le Musée des beaux-arts du Canada ait défini et mis en œuvre des stratégies et des méthodes précises de rayonnement. Nous nous attendions également à ce que les activités de rayonnement et les méthodes contribuent à faire connaître les collections du Musée partout au Canada et à l'étranger et favorisent la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts en général dans la population canadienne.

74. Nous avons constaté que le Musée des beaux-arts du Canada possédait des moyens et des méthodes efficaces pour gérer ses activités de rayonnement. Nous avons cependant relevé certains secteurs qui pourraient être améliorés.

Le Musée possède des moyens et des méthodes pour gérer efficacement ses activités de rayonnement

75. Nous avons constaté que le Musée possédait des moyens et des méthodes efficaces pour mettre au point et gérer les expositions. Sa Politique d'exposition présente des critères précis pour encadrer la sélection des expositions. Le comité des programmes du directeur choisit et approuve toutes les expositions. Un calendrier quinquennal fixe les échéances des expositions temporaires. Des comités internes sont chargés d'assurer la gestion des activités secondaires, notamment préserver l'uniformité entre l'exposition et les produits connexes et revoir les publications sur l'exposition.

76. Le programme « En tournée » propose une série d'expositions itinérantes qui mettent surtout en vedette des œuvres d'art de la collection permanente du Musée. Ces expositions sont présentées à

l'extérieur de la région de la capitale nationale et à l'étranger. Un gestionnaire des expositions itinérantes administre le programme. Le Musée indique que pendant l'exercice 2007-2008, 22 expositions ont circulé dans les musées du pays et deux expositions ont été présentées à l'étranger.

77. Dans notre rapport de 2005, nous avons constaté que le processus de gestion des expositions n'était pas documenté. Depuis, un document a été rédigé pour décrire le processus intégral de gestion des expositions. Le Musée dispose aussi d'un outil de gestion des projets qui établit les étapes et les échéances clés. À notre avis, ces deux outils sont utiles, mais pourraient ne pas suffire pour assurer l'uniformité dans l'élaboration des expositions. Or, les expositions sont un des principaux véhicules de communication avec le public. Leur efficacité repose sur la coordination de diverses ressources internes. Des directives officielles et documentées sur les expositions contribueraient à assurer l'uniformité dans l'élaboration des expositions et aideraient à la formation des nouveaux employés.

78. Nous avons aussi constaté, en 2005, que le rôle du comité des programmes du directeur devait être précisé, et nous notons que tel est toujours le cas en 2009. Doter ce comité d'un mandat permettrait de lever la confusion en ce qui a trait aux rôles et aux responsabilités.

79. Le Musée possède une grande diversité de programmes éducatifs à l'intention des écoles, des familles, des jeunes, des adultes et des personnes handicapées. Il offre actuellement 38 programmes scolaires et 17 programmes pour adultes. Lors de l'établissement des programmes scolaires, le Musée tient compte des programmes éducatifs des provinces et des territoires. Il recueille aussi des commentaires sur certains programmes pour en évaluer le succès. À l'été 2007, le Musée a amorcé un examen approfondi de ses programmes scolaires et pour adultes afin de déterminer si la programmation existante était toujours adéquate et s'il y avait des possibilités d'en accroître l'efficacité. L'examen était toujours en cours au moment de notre vérification.

80. Le Musée possède cinq sites Web, qui présentent des renseignements sur les activités et les programmes publics du Musée et renferment des outils électroniques, comme un catalogue en ligne. Le Musée distribue également un bulletin en ligne sur demande. Le site CyberMuse fournit des renseignements sur diverses œuvres de la collection du Musée, ainsi que des images et des données détaillées. À l'heure actuelle, environ 40 % de la collection du Musée est numérisée. Le Musée ne dispose d'aucune stratégie, ni de plan officiel et actualisé en vue de numériser le reste de sa collection.

81. Enfin, le public peut explorer les ressources de la Bibliothèque et des Archives du Musée, notamment des bases de données, des ouvrages, des périodiques et des documents archivés. Pendant l'exercice 2007-2008, le Musée a indiqué que la Bibliothèque avait reçu plus de 608 000 demandes. On peut consulter le catalogue de la Bibliothèque en ligne. Par ailleurs, le Musée présente des expositions dans la Bibliothèque et les Archives qui sont fondées sur sa collection.

82. Recommandation. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :

- rédiger un mandat pour son comité des programmes du directeur en vue de préciser ses rôles et ses responsabilités;
- approuver et appliquer des directives générales pour la gestion des expositions afin de contribuer à assurer l'uniformité dans l'élaboration des expositions et d'aider à la formation des nouveaux employés.

Réponse du Musée. Recommandation acceptée. Le Musée rédigera un mandat pour son comité des programmes du directeur. Il documentera le cycle d'approbation et de préparation des expositions, ainsi que les procédures et méthodes connexes, à titre de références. La mise en œuvre de cette initiative dépendra de la disponibilité des ressources et des capacités financières du Musée.

Gestion des ressources humaines

83. La réussite du Musée repose largement sur la qualité et le rendement de ses employés. Le Musée a besoin d'un effectif très spécialisé qui possède des compétences uniques. Leurs savoirs et leurs compétences permettent au Musée de s'acquitter de son mandat.

84. Nous nous attendions à ce que le Musée des beaux-arts du Canada gère ses ressources humaines de manière à disposer des effectifs et du milieu de travail nécessaires pour atteindre ses objectifs et ses buts. Nous avons examiné la planification des ressources humaines, le recrutement, la formation et le perfectionnement professionnel, la gestion du rendement, les plans de relève et la santé et sécurité au travail.

85. Nous avons constaté que le Musée avait enregistré des progrès en vue d'établir des moyens et des méthodes de gestion des ressources humaines depuis notre dernier examen spécial. Par ailleurs, nous avons relevé certains secteurs qui pourraient être améliorés et, notamment, constaté que le Musée avait besoin d'un cadre de reddition de comptes et d'un plan de relève.

La gestion des ressources humaines a progressé, mais certains secteurs nécessitent encore une attention particulière

86. Depuis la publication de notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons constaté que les méthodes de planification des ressources humaines s'étaient améliorées. En juin 2005, le Conseil d'administration a approuvé un cadre stratégique des ressources humaines. Le cadre présentait une série de priorités en matière de gestion des ressources humaines auxquelles il fallait donner suite au cours des quatre années subséquentes en vue d'appuyer la réalisation des objectifs du Musée. Cependant, certaines priorités classées comme importantes par le Musée — notamment l'établissement d'un cadre de reddition de comptes — n'ont pas encore été mises en œuvre.

87. Depuis notre examen spécial de 2005, le Musée a amélioré ses méthodes de gestion du processus d'évaluation du rendement. En 2007, il a révisé ses formulaires d'évaluation du rendement et établi des guides pour les gestionnaires et le personnel afin de les aider avec le processus. Cependant, il est encore possible d'améliorer le processus. Pendant l'exercice 2007-2008, par exemple, le rendement de seulement 68 % des employés a été évalué. Les évaluations examinées contenaient des objectifs individuels pour les employés qui ne tenaient pas compte des objectifs et des priorités de l'organisation.

88. En décembre 2008, le Conseil a approuvé la Politique générale des ressources humaines du Musée. Cette politique globale définit la vision du Musée à l'égard des ressources humaines, tant du point de vue organisationnel que fonctionnel. Le Musée a également établi des politiques supplémentaires de gestion des ressources humaines, qui ont ensuite été approuvées par le Conseil d'administration ou la haute direction. Des progrès ont été réalisés dans les secteurs de la formation offerte aux employés, notamment sur le plan de la santé et de la sécurité au travail, de l'évaluation du rendement et du leadership.

89. Le Musée a déployé des efforts pour améliorer ses processus de dotation. Il possède désormais un système qui lui permet d'examiner ses besoins en matière de ressources humaines en vue de déterminer les meilleures solutions pour pourvoir un poste vacant — qu'il s'agisse de recruter un nouvel employé, de réorganiser les services ou de redéfinir les tâches.

90. Dans notre rapport d'examen de 2005, nous avons indiqué que le Musée devait relever un certain nombre de défis. En 2009, nous avons constaté que la direction a pris des mesures pour améliorer le milieu de travail. Ainsi, le Musée mène régulièrement des consultations dans le cadre de comités patronaux-syndicaux. Il a aussi

instauré des comités de santé et de sécurité et il offre une formation connexe. Cependant, il n'a pas encore donné suite à l'engagement, qu'il avait pris en 2005, visant à mener un sondage auprès des employés. Nous encourageons le Musée à mener ce sondage, car cela permettrait au personnel de s'exprimer et de proposer des plans d'action en vue de combler des lacunes réelles ou d'éliminer les fausses perceptions.

91. Le Musée s'est rendu compte qu'il avait besoin d'un cadre de reddition de comptes en 2005. Or, en 2009, il n'a toujours pas établi cet outil pour définir les résultats à atteindre et documenter et communiquer les obligations redditionnelles de chacun. Un cadre de reddition de comptes définirait et préciserait les pouvoirs décisionnels des employés et des gestionnaires et établirait leurs obligations redditionnelles. Nous avons constaté que les pouvoirs n'avaient pas été officiellement délégués et que certains employés s'acquittaient de responsabilités qui ne leur avaient pas été confiées. Nous avons relevé des cas de confusion dans les processus décisionnels en raison de responsabilités et d'obligations redditionnelles mal définies et de l'absence d'une délégation des pouvoirs. De telles situations pourraient exposer le Musée à des risques.

92. Au fil des ans, la haute direction du Musée a constaté qu'elle avait besoin d'un plan de relève et le Conseil d'administration a reconnu l'importance de cette question. Malgré tout, le Musée ne possède pas de plan de relève et il ne s'est pas employé à en établir un. Il possède certes des plans de relève pour certains postes, mais aucun plan général de relève. Faute d'un tel plan pour guider les activités et la planification des ressources humaines, le Musée risque de ne pas disposer d'un effectif ayant les compétences et les habiletés spécialisées nécessaires pour s'acquitter de son mandat.

93. Recommandation. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :

- établir un cadre de reddition de comptes en vue de définir et de documenter les responsabilités et les obligations redditionnelles et de les communiquer à la direction et au personnel, et de déléguer les pouvoirs en conséquence;
- définir et mettre en œuvre un plan général de relève pour veiller à ce que le Musée dispose d'employés qui possèdent les compétences et les habiletés dont il a besoin.

Réponse du Musée. Recommandation acceptée. Le Musée a rédigé son premier plan des ressources humaines. Grâce à ce document, il prévoit établir un cadre de reddition de comptes en matière de ressources humaines

au plus tard le 31 décembre 2009. Le Musée définira également un plan de relève, qui devrait être prêt le 30 juin 2010. Avant d'établir ce plan, le Musée établira les compétences clés dont il a besoin.

Réfection et entretien des installations

94. Une des quatre grandes activités de programme du Musée concerne les installations — à savoir s'assurer que ses installations sont sûres, adéquates pour la préservation et l'exposition de la collection, accessibles au public, et sécuritaires pour les visiteurs et les employés. Cette activité vise obligatoirement la réfection et l'entretien des installations.

95. Nous nous attendions à ce que le Musée des beaux-arts du Canada possède des processus d'entretien et de réfection bien définis afin de veiller à ce que ses installations soient gérées avec économie et efficacité, à ce qu'elles appuient la préservation et l'exposition de sa collection, et à ce qu'elles assurent la sécurité des visiteurs et des employés.

96. Nous avons constaté que le Musée possédait les moyens et les méthodes pour planifier et gérer la réfection et l'entretien de ses installations. Cependant, il n'a pas mis à jour son plan d'immobilisations à long terme.

Les moyens et méthodes de gestion pour la réfection et l'entretien des installations sont adéquats

97. L'immeuble principal du Musée, sis au 380 de la promenade Sussex, à Ottawa, a été construit en 1988. Au cours de ses 20 années d'exploitation, l'immeuble n'a nécessité que des travaux de réfection et d'entretien de routine. Aujourd'hui, il faut cependant procéder au remplacement ou à la réfection de divers éléments qui arrivent au terme de leur cycle de vie. Pendant l'exercice 2007-2008, l'État fédéral a versé au Musée 14,8 millions de dollars de plus, sur trois ans. Ce financement supplémentaire devait lui permettre de réduire les risques relatifs aux installations qui pesaient sur la mise en œuvre des programmes et la santé et la sécurité. Les dépenses engagées jusqu'au 31 mars 2009 avoisinaient 6,8 millions de dollars. Sur les 63 projets d'immobilisations prévus, 21 ont été menés à terme et 9 autres sont actuellement en cours de réalisation. Treize autres projets sont à l'étape de la conception et de la planification, trois ont été annulés et dix-sept ont été suspendus dans l'attente d'un examen des budgets.

98. Le Musée a établi des moyens et des méthodes pour assurer la gestion de l'entretien et de la réfection des installations. Il dispose, notamment, d'un plan d'immobilisations à long terme qui a été établi

pour les exercices 2008-2009 à 2012-2013 en vue de gérer le cycle de vie des installations. Le plan présente une description de chaque projet, son objet et le raisonnement qui le sous-tend, ainsi qu'un classement par ordre de priorité, une analyse des risques de report et un budget. Les évaluations de l'état des installations sont exécutées, des contrats d'entretien avec des sous-traitants spécialisés sont établis et les dépenses engagées sont surveillées mensuellement. Des renseignements sur les projets d'immobilisations sont communiqués tous les trimestres au comité de la vérification et des finances du Conseil d'administration, et tous les semestres au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Le plan d'immobilisations à long terme n'a pas été mis à jour

99. Le Musée a établi son plan d'immobilisations à long terme en 2006. Celui-ci renferme des estimations qui permettent de connaître l'ampleur des coûts et d'établir un classement de toutes les solutions envisagées. Certaines estimations de coûts remontent à 2004. En effet, les estimations sont actualisées uniquement lorsque la date du début d'un projet est fixée. En juin 2009, le Musée n'avait donc pas mis à jour les estimations des coûts pour son plan d'immobilisations.

100. Cela a des répercussions sur la planification de futurs projets, surtout sur les coûts estimatifs des futurs projets et leur classement par ordre de priorité. En effet, des estimations désuètes pourraient ne pas refléter les coûts actuels des travaux de construction et des matériaux. C'est donc dire que la direction du Musée ne dispose pas de renseignements exacts sur le total réel des dépenses. Selon notre examen des projets menés à bien et en cours au 31 mars 2009, nous avons constaté qu'il y avait un dépassement total des coûts de 4,3 millions de dollars jusqu'ici. Il y a donc un risque que le Musée ne sache pas combien de projets pourront être menés à bien grâce aux fonds versés par le gouvernement, ni si l'ordre de priorité qui a été déterminé pour les projets est toujours pertinent compte tenu de l'insuffisance des fonds.

101. La direction a indiqué au Conseil d'administration qu'elle réviserait annuellement l'étendue des projets afin de tenir compte de la hausse des coûts. Au moment de notre vérification, la direction n'avait pas encore fourni des prévisions actualisées des dépenses prévues en immobilisations. Sans cette information, le Conseil d'administration et la haute direction ne peuvent pas dresser un tableau complet de la situation, ni déterminer s'il sera possible de terminer tous les projets selon les plans originaux. Ils ne peuvent pas non plus déterminer si la stratégie de financement du Musée doit être revue.

102. Recommandation. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait mettre à jour son plan d'immobilisations à long terme et réviser régulièrement sa stratégie de financement.

Réponse du Musée. Recommandation acceptée. Le Musée mettra annuellement à jour son plan d'immobilisations à long terme.

Gestion de l'information

103. La gestion de l'information contribue à l'exécution d'une grande diversité d'activités, de la planification et de l'élaboration de systèmes d'information à la disposition ou à la préservation à long terme de l'information. Une stratégie de gestion de l'information bien structurée favorise l'efficacité tout au long du cycle de vie de l'information, de la création jusqu'à la disposition définitive.

104. Nous nous attendions à ce que le Musée dispose d'un système de gestion de l'information qui appuie ses objectifs stratégiques et opérationnels et qui répond à ses besoins d'information en temps opportun.

105. Nous avons constaté que le Musée devait faire preuve de plus de rigueur lors de la gestion de l'information. Il a certes déployé certains efforts pour établir des directives en matière de gestion de l'information à l'échelle de l'organisation, mais il les a mis en suspens.

Le système de gestion de l'information manque de rigueur

106. Nous avons constaté que différentes directions et même des employés peuvent prendre des décisions au sujet de l'information qui doit être conservée, des modes d'organisation de l'information, des méthodes de classification à des fins de sécurité et de la durée de conservation de l'information. C'est donc dire que l'information est classifiée, classée et archivée de différentes façons au sein de l'organisation. Le Musée ne donne pas de directives, à l'échelle de l'organisation, sur la bonne façon de traiter l'information tout au long de son cycle de vie. De même, nous avons constaté que l'information n'est pas toujours facilement accessible. Ainsi, le Musée ne possède pas de listes centralisées et complètes de ses publications antérieures. Il n'y a pas non plus de directives qui sont transmises au personnel en ce qui a trait au moment où il convient ou non d'envoyer des documents aux Archives du Musée.

107. Les méthodes en vigueur appuient les travaux du Musée, mais l'absence d'une stratégie générale de gestion de l'information expose le Musée à certains risques. À l'heure actuelle, des employés peuvent eux-mêmes, selon leur propre jugement, déterminer l'information qui a

une valeur à long terme. Cette façon de faire pourrait signifier que des documents historiques importants ne pourront être accessibles aux générations futures. Faute d'un calendrier de conservation et de méthodes courantes de disposition, le Musée risque de faire face à des coûts élevés d'archivage tout en n'ayant pas l'assurance que les dossiers utiles resteront disponibles. De plus, sans systèmes officiels de classification, la récupération de l'information est difficile et prend du temps.

108. En 2006, le Musée avait amorcé un processus de restructuration et d'officialisation des moyens et des méthodes de gestion de l'information. Il avait créé le poste de dirigeant principal de l'information, qui relève du sous-directeur de la régie d'entreprise et qui est responsable des services de gestion des collections, de gestion des dossiers et des technologies de l'information. De 2006 à 2008, divers documents sur la gestion de l'information ont été rédigés, notamment une politique, un plan stratégique, un calendrier de conservation et de disposition des documents et un système de classification pour classer et gérer les courriels et les documents électroniques. La plupart de ces documents attendent toujours d'être approuvés.

109. En 2007, le Musée a créé un comité pour favoriser la prise en charge de la gestion de l'information et des technologies de l'information de manière ordonnée et coordonnée, mais le comité a été dissous en février 2008. Un rapport d'analyse des écarts a été présenté à la haute direction en 2007, mais le Musée n'a pas donné suite aux recommandations qu'il contenait. Le poste de sous-directeur de la régie d'entreprise est vacant depuis l'automne 2007, en raison de contraintes budgétaires, selon certaines informations. À notre avis, le Musée ne porte pas une attention suffisante à la gestion de l'information.

110. Recommandation. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait mener à bien son initiative de restructuration et d'officialisation de ses moyens et méthodes de gestion de l'information lancée en 2006.

Réponse du Musée. Recommandation acceptée. Le Musée compte reprendre la mise en œuvre de ses initiatives de gestion de l'information lancées en 2006 en vue d'améliorer la gestion à la fois de ses dossiers électroniques et papier. L'étendue et le calendrier de mise en œuvre de l'initiative seront établis en fonction de la disponibilité des ressources et de la capacité financière du Musée.

Technologies de l'information

111. Tous les secteurs et les activités du Musée reposent sur les technologies de l'information. Celles-ci lui permettent de fonctionner et de remplir son mandat. Ainsi, les technologies de l'information appuient les activités de rayonnement du Musée, qui, notamment, permettent aux Canadiens d'accéder à la collection et aux outils de recherche en ligne. Elles appuient également le système électronique de gestion des collections.

112. Nous nous attendions à ce que le Musée possède des systèmes de technologie de l'information pour appuyer la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels et assurer la continuité des activités.

113. Nous avons constaté que le Musée possédait certains moyens et méthodes pour assurer la gestion des technologies de l'information, mais qu'il lui manquait d'autres méthodes clés.

Absence de certaines méthodes relatives aux technologies de l'information

114. Le Musée possède des méthodes de gestion adéquates pour les projets de technologies de l'information. Par exemple, il crée et utilise des comités directeurs pour encadrer ces projets. Le centre de dépannage du Musée règle rapidement les questions et les problèmes des utilisateurs. Nous avons été informés que des copies de secours effectuées toutes les semaines sont conservées sur un site externe, et que les restaurations sont mises à l'essai. Il s'agit de moyens et de méthodes qui sont tous importants. Cependant, d'autres méthodes essentielles ne sont pas mises en œuvre. Au moment de notre vérification, la division des technologies de l'information était au courant de ce problème et envisageait de procéder à des changements.

115. Un plan stratégique en faveur des technologies de l'information contribue à garantir l'harmonisation du plan d'entreprise avec la stratégie en matière de technologie de l'information. Nous avons constaté que le Musée ne possédait pas de plan stratégique actualisé et approuvé pour ce qui est des technologies de l'information. Il recense ces projets dans son plan annuel d'immobilisations. Or, faute d'un plan stratégique, il est difficile d'évaluer si la stratégie en matière de technologies de l'information est harmonisée avec le plan d'entreprise du Musée.

116. Nous avons également constaté que les méthodes clés du Musée en matière de sécurité technologique faisaient défaut. Ainsi, la Politique de sécurité du Musée, qui a été révisée pour la dernière fois en 2005, est désuète. Le plan de reprise des activités après une catastrophe a également été établi en 2005. Par ailleurs, il n'a pas été

mis à jour ni testé. Il n'y a actuellement aucune évaluation des risques et des menaces. Sans cette évaluation, le Musée ne dispose pas des données nécessaires sur les risques importants qui menacent sa sécurité. Enfin, le Musée ne surveille pas les incidents de sécurité, ni ne fait rapport à cet égard, comme il se doit, en vue de permettre de recenser les problèmes de sécurité.

117. Ces lacunes dans les contrôles de sécurité menacent les applications du Musée. Par ailleurs, il est difficile de déterminer s'il y a eu des irrégularités dans l'accès aux systèmes informatiques, car le Musée ne dispose pas d'une politique qui lui permettrait de déterminer les personnes qui devraient avoir accès aux applications, et ses activités de surveillance et de rapport à cet égard sont inadéquates.

118. Recommandation. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :

- définir un plan stratégique en faveur des technologies de l'information qui soit harmonisé avec ses objectifs stratégiques et opérationnels;
- améliorer son programme de sécurité de manière à ce que seules les personnes autorisées puissent accéder à l'information de l'organisation.

Réponse du Musée. Recommandation acceptée. Le Musée a décrit les problèmes de sécurité et est en voie de les régler en restructurant le Service des technologies de l'information, en créant un nouveau poste et en modifiant les responsabilités de deux autres postes vacants. Ces plans ont été approuvés par la haute direction et le budget pour leur réalisation a également été approuvé. Le recrutement pour pourvoir les postes est en cours.

Conclusion

119. Nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes du Musée des beaux-arts du Canada. Au cours de la période visée par l'examen, ces moyens et méthodes ont été mis en œuvre de manière à fournir au Musée l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement.

120. Le Musée possède les principaux éléments d'un bon cadre de gouvernance. Son plan d'entreprise présente une orientation claire pour la conduite de ses activités. Il dispose également de moyens et de méthodes efficaces pour élaborer, gérer, conserver et protéger sa collection et mener à bien ses activités de rayonnement. Ces éléments

sont au cœur des activités du Musée et sont garants de la réalisation de son mandat.

121. Nous avons cependant constaté que le Musée devait renforcer ses moyens et ses méthodes de gestion à l'appui de ses activités fondamentales. Parmi les secteurs qui doivent bénéficier d'une attention particulière, il faut mentionner la planification à long terme des projets d'immobilisations pour ses installations, la gestion des ressources humaines, la gestion de l'information et la sécurité des technologies de l'information.

À propos de l'examen spécial

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

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les dix ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux moyens et méthodes examinés et critères retenus

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au comité de la vérification et des finances du Musée des beaux-arts du Canada un plan de vérification qui recensait les moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir au Musée l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont les moyens et les méthodes, ainsi que les critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Gouvernance</p> <ul style="list-style-type: none"> • les rôles, les responsabilités, l'indépendance, les capacités et la composition du Conseil d'administration • l'orientation et la formation des membres du Conseil d'administration • l'auto-évaluation du Conseil et l'évaluation du directeur du Musée • l'éthique et les valeurs • l'information sur le rendement du Musée 	<p>Le Musée devrait avoir un cadre et des méthodes de gouvernance interne efficaces qui correspondent aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du Conseil, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public.</p>
<p>Planification stratégique et opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification stratégique et processus décisionnels 	<p>Le Musée des beaux-arts du Canada devrait posséder une orientation stratégique bien définie et des buts et des objectifs précis et mesurables pour s'acquitter de son mandat. Son orientation stratégique et ses objectifs devraient tenir compte des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger les actifs du Musée et de gérer ses ressources de manière économique et efficiente.</p>

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
<p>Évaluation du rendement et rapports à cet égard</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cadre de gestion du rendement et rapports 	<p>Le Musée devrait disposer d'un cadre de gestion du rendement, assorti notamment d'indicateurs de rendement, pour déterminer s'il a réalisé son mandat et atteint ses objectifs de contrôle législatif. Il devrait avoir produit des rapports qui présentent de l'information complète, acceptable et équilibrée, en temps opportun, pour étayer la prise de décisions et la reddition de comptes.</p>
<p>Enrichissement, gestion et préservation de la collection</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie d'enrichissement de la collection • Protection et entretien de la collection 	<p>Le Musée des beaux-arts du Canada devrait posséder une stratégie bien définie pour créer une collection d'œuvres d'art, à la fois anciennes et contemporaines, principalement, mais non exclusivement, axée sur le Canada. La collection devrait être gérée, entreposée, protégée, documentée et conservée de manière efficace.</p>
<p>Rayonnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaboration et gestion des activités de rayonnement 	<p>Le Musée des beaux-arts du Canada devrait avoir défini et mis en œuvre des stratégies et des méthodes précises de rayonnement. Les activités de rayonnement et les méthodes devraient contribuer à faire connaître les collections du Musée partout au Canada et à l'étranger et favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts en général au sein de la population canadienne.</p>
<p>Gestion des ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • planification des ressources humaines • recrutement • formation et perfectionnement • gestion du rendement • planification de la relève • santé et sécurité 	<p>Le Musée des beaux-arts du Canada devrait gérer ses ressources humaines de manière à disposer des effectifs et du milieu de travail nécessaires pour atteindre ses objectifs et ses buts.</p>
<p>Réfection et entretien des installations</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directives et méthodes visant l'entretien et la réfection des installations • Planification des dépenses en immobilisations 	<p>Le Musée des beaux-arts du Canada devrait posséder des processus d'entretien et de réfection des installations bien définis afin de veiller à ce que ses installations soient gérées avec économie et efficacité, à ce qu'elles appuient la préservation et l'exposition de sa collection, et à ce qu'elles assurent la sécurité des visiteurs et des employés.</p>
<p>Gestion de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique et opérationnelle de la gestion de l'information 	<p>Le Musée devrait disposer d'un système de gestion de l'information qui appuie ses objectifs stratégiques et opérationnels et qui répond à ses besoins d'information en temps opportun.</p>
<p>Technologies de l'information</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification stratégique et opérationnelle • Gestion des projets • Sécurité et continuité des activités 	<p>Le Musée devrait posséder des systèmes en matière de technologie de l'information pour appuyer la réalisation de ses objectifs stratégiques et opérationnels et assurer la continuité des activités.</p>

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 1^{er} mai 2009. L'examen couvrait les moyens et les méthodes mis en œuvre entre octobre 2008 et avril 2009.

Équipe de vérification

Vérificateurs généraux adjoints : Mark G. Watters et Richard Flageole

Directrice principale : Pascale Legault

Directrice : Susan Gomez

Sharon Clark

Sébastien Defoy

Audrey Garneau

Richard Gaudreau

Violaine Guillermin

Dominique Pagé

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

Annexe Tableau des recommandations

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

Recommandation	Réponse
Gouvernance	
<p>35. Le Conseil d'administration et la direction du Musée des beaux-arts du Canada devraient collaborer pour veiller à ce que le Conseil reçoive, en temps voulu, l'information stratégique dont il a besoin pour exercer efficacement son rôle de surveillance. (32-34)</p>	<p>Recommandation acceptée. La direction collaborera avec le Conseil d'administration afin de recenser l'information qui peut lui être régulièrement communiquée en vue de déterminer si les objectifs établis dans le plan d'entreprise du Musée sont atteints.</p>
Planification stratégique et opérationnelle	
<p>45. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualiser son évaluation des risques tous les ans afin de disposer d'informations actuelles pour planifier avec efficacité les stratégies d'atténuation des risques et les surveiller. • Communiquer officiellement et régulièrement au personnel l'orientation stratégique du Musée pour avoir l'assurance qu'elle est bien comprise par l'ensemble du personnel. • Établir des plans opérationnels pour veiller à ce que les activités menées dans chacun des secteurs de l'organisation contribuent à l'atteinte des objectifs stratégiques. (42-44) 	<p>Recommandation acceptée. Le Musée examinera, annuellement, l'évaluation des risques du Musée des beaux-arts. Il communiquera régulièrement son orientation stratégique à la direction et au personnel. Nous soulignerons la mesure dans laquelle les priorités stratégiques du Musée ont été atteintes lors de la présentation du rapport annuel. À compter de l'exercice 2010-2011, le Musée préparera des plans opérationnels annuels qui établiront des liens avec les priorités et les principaux résultats présentés dans le plan d'entreprise.</p>

Recommandation	Réponse
Évaluation du rendement et rapports sur le rendement	
<p>54. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir des cibles pour ses indicateurs de rendement qui lui permettent de démontrer qu'il a atteint les résultats attendus; • veiller à ce que l'information sur le rendement qu'il présente corresponde aux objectifs établis dans le plan d'entreprise afin de pouvoir surveiller le rendement au fil des ans. (49-53) 	<p>Recommandation acceptée. Le Musée continuera de peaufiner son cadre de mesure du rendement afin que l'évaluation des résultats du plan d'entreprise corresponde aux priorités stratégiques, aux principaux résultats, et aux indicateurs ou aux mesures de rendement présentés dans le plan d'entreprise de l'exercice précédent. Le cas échéant, le Musée déterminera des cibles pour les indicateurs de rendement établis.</p>
Enrichissement, gestion et préservation de la collection	
<p>71. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • revoir sa Politique de conservation en vue de déterminer si les exigences relatives aux soins préventifs sont toujours pertinentes; • définir et mettre en œuvre un plan de conservation des œuvres d'art à composantes technologiques; • élaborer un plan général de recherche afin de définir des priorités en matière de recherche et de veiller à ce que ces activités soient conformes aux objectifs du Musée. (63-70) 	<p>Recommandation acceptée. Le Musée reverra sa Politique de conservation et établira un plan de conservation pour ses œuvres à composantes technologiques. Il définira également un plan général de recherche.</p>

Recommandation	Réponse
Rayonnement	
<p>82. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rédiger un mandat pour son comité des programmes du directeur en vue de préciser ses rôles et ses responsabilités; • approuver et appliquer des directives générales pour la gestion des expositions afin de contribuer à assurer l'uniformité dans l'élaboration des expositions et d'aider à la formation des nouveaux employés. (77-78) 	<p>Recommandation acceptée. Le Musée rédigera un mandat pour son comité des programmes du directeur. Il documentera le cycle d'approbation et de préparation des expositions, ainsi que les procédures et méthodes connexes, à titre de références. La mise en œuvre de cette initiative dépendra de la disponibilité des ressources et des capacités financières du Musée.</p>
Gestion des ressources humaines	
<p>93. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir un cadre de reddition de comptes en vue de définir et de documenter les responsabilités et les obligations redditionnelles et de les communiquer à la direction et au personnel, et de déléguer les pouvoirs en conséquence; • définir et mettre en œuvre un plan général de relève pour veiller à ce que le Musée dispose d'employés qui possèdent les compétences et les habilités dont il a besoin. (91-92) 	<p>Recommandation acceptée. Le Musée a rédigé son premier plan des ressources humaines. Grâce à ce document, il prévoit établir un cadre de reddition de comptes en matière de ressources humaines au plus tard le 31 décembre 2009. Le Musée définira également un plan de relève, qui devrait être prêt le 30 juin 2010. Avant d'établir ce plan, le Musée établira les compétences clés dont il a besoin.</p>
Réfection et entretien des installations	
<p>102. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait mettre à jour son plan d'immobilisations à long terme et réviser régulièrement sa stratégie de financement. (99-101)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Musée mettra annuellement à jour son plan d'immobilisations à long terme.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Gestion de l'information</p> <p>110. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait mener à bien son initiative de restructuration et d'officialisation de ses moyens et méthodes de gestion de l'information lancée en 2006. (106-109)</p>	<p>Recommandation acceptée. Le Musée compte reprendre la mise en œuvre de ses initiatives de gestion de l'information lancées en 2006 en vue d'améliorer la gestion à la fois de ses dossiers électroniques et papier. L'étendue et le calendrier de mise en œuvre de l'initiative seront établis en fonction de la disponibilité des ressources et de la capacité financière du Musée.</p>
<p>Technologies de l'information</p> <p>118. Le Musée des beaux-arts du Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir un plan stratégique en faveur des technologies de l'information qui soit harmonisé avec ses objectifs stratégiques et opérationnels; • améliorer son programme de sécurité de manière à ce que seules les personnes autorisées puissent accéder à l'information de l'organisation. (115-117) 	<p>Recommandation acceptée. Le Musée a décrit les problèmes de sécurité et est en voie de les régler en restructurant le Service des technologies de l'information, en créant un nouveau poste et en modifiant les responsabilités de deux autres postes vacants. Ces plans ont été approuvés par la haute direction et le budget pour leur réalisation a également été approuvé. Le recrutement pour pourvoir les postes est en cours.</p>