



# **Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Musée des beaux-arts du Canada**

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2019



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada





# **Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Musée des beaux-arts du Canada**

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2019

---



Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

### **Qu'est-ce qu'un examen spécial?**

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

La portée des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2019.

N° de catalogue FA3-152/2019F-PDF  
ISBN 978-0-660-30135-8





Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

Le 10 juin 2019

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

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial du Musée des beaux-arts du Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification et des finances du Conseil d'administration le 11 juin 2018. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

De plus, le Bureau du vérificateur général du Canada présentera le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par le Musée des beaux-arts du Canada.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la société d'État pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies tout au long de l'examen.

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

Dusan Duvnjak, CPA, CMA, MBA  
Directeur principal



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Information générale .....	1
Objet de l'audit .....	2
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>3</b>
Méthodes de gestion organisationnelle .....	4
Il y avait des faiblesses dans la surveillance du Conseil d'administration, les rapports externes sur le rendement et la gestion des risques .....	4
Gestion des opérations .....	12
Les méthodes de conservation de la collection de la Société comportaient un défaut grave et d'autres secteurs d'activité étaient susceptibles d'être améliorés .....	12
<b>Conclusion</b>	<b>23</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>24</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>28</b>





# Introduction

## Information générale

---

### Rôle et mandat

1. Le Musée des beaux-arts du Canada est une société d'État fédérale qui s'est vu confier le mandat, aux termes de la *Loi sur les musées*, de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes et contemporaines, principalement axée sur le Canada. Cette société a aussi pour mission d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général. Elle fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

---

### Environnement commercial et opérationnel de la Société

2. Le Musée des beaux-arts du Canada est situé à Ottawa (voir la pièce 1). La Société exploite aussi une salle d'exposition, soit le pavillon du Canada, à Venise, en Italie.

3. Au cours de l'exercice 2017-2018, la Société a indiqué qu'elle avait accueilli environ 385 000 visiteurs au musée d'Ottawa, et que l'exposition du Canada à la Biennale de Venise 2017 en avait accueilli un peu plus de 400 000. De plus, quelque 175 000 personnes ont visité ses expositions itinérantes ou vu les programmes organisés par ses partenaires. Beaucoup d'autres personnes ont consulté le site Web de la Société.

4. Les charges de la Société pour l'exercice 2017-2018 ont totalisé 70,5 millions de dollars. Les recettes totales qu'elle a perçues se sont élevées à 67,8 millions de dollars et comprenaient 48,1 millions de dollars en crédits parlementaires et 19,7 millions de dollars provenant d'autres recettes. Ces autres recettes se composaient de 12,4 millions de dollars de commandites et de contributions, notamment d'objets donnés pour enrichir la collection de la Société, et de 7,3 millions de dollars recueillis dans le cadre d'activités comme les ventes dans ses boutiques et la vente de publications, les entrées aux expositions ainsi que le stationnement. La Société employait environ 240 équivalents temps plein.

## Pièce 1 Le Musée des beaux-arts du Canada à Ottawa



Photo : © Musée des beaux-arts du Canada

### Objet de l'audit

5. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Musée des beaux-arts du Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie, et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

6. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées avec efficacité.

7. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des opérations.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

8. Nous n'avons pas examiné la qualité des traitements appliqués aux objets d'art par les employés de la Société.

9. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 24 à 27), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

## Constatations, recommandations et réponses

---

### Message général



10. Nous avons constaté qu'il y avait un défaut grave dans la manière dont la Société gérait la conservation de sa collection. Certaines exigences de la Politique de conservation de la Société n'ont pas été respectées. Ainsi, la Société ne disposait pas d'un plan de conservation approuvé des objets d'art techno-dépendants. Nous avons aussi constaté qu'elle n'avait pas de procédures ni de directives officielles écrites pour approuver, documenter et examiner ses diverses activités de traitement, et pour faire en sorte que ces activités fassent l'objet d'un suivi et de comptes rendus exacts. Nous avons toutefois noté que la Société avait certaines bonnes méthodes de conservation, notamment qu'elle contrôlait les conditions du milieu ambiant et l'accès à sa collection.

11. La Société a constitué sa collection et organisé une série d'expositions, de même que des programmes éducatifs et publics, qui sont conformes à son mandat. Nous avons cependant constaté qu'elle devait améliorer la manière dont elle réalisait ces activités. Ainsi, en dépit de certains progrès enregistrés récemment, la Société n'avait toujours pas de directives ni d'outils suffisants pour planifier et mettre en œuvre ses activités. De plus, la Société a constitué sa collection sans évaluer expressément les objets acquis en fonction des priorités énoncées dans son plan d'acquisition d'objets d'art. C'est donc dire qu'elle ne pouvait pas déterminer facilement si ses priorités étaient respectées.

12. La Société avait de nombreuses bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Par exemple, le Conseil d'administration était associé à l'établissement de l'orientation stratégique et au suivi des activités du Musée par rapport au plan d'entreprise établi. Toutefois, nous avons constaté qu'il y avait des faiblesses dans les méthodes employées par la Société pour surveiller la gestion de ses principaux risques d'entreprise et communiquer les résultats obtenus. Comme nous avons relevé des faiblesses qui avaient été signalées dans notre examen spécial de 2009 et dans des audits internes, nous avons déterminé que le Conseil devait renforcer sa surveillance pour s'assurer que les faiblesses relevées pouvaient être corrigées dans un délai raisonnable. De même, le défaut grave détecté dans les méthodes avec lesquelles la Société gérait la conservation de la collection a démontré qu'il était nécessaire que le Conseil surveille plus rigoureusement la conformité aux politiques internes de la Société.

## Méthodes de gestion organisationnelle

### Il y avait des faiblesses dans la surveillance du Conseil d'administration, les rapports externes sur le rendement et la gestion des risques

---

#### Ce que nous avons constaté

13. La Société avait certaines bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Toutefois, le Conseil d'administration ne disposait pas des mécanismes de surveillance dont il avait besoin pour veiller à ce qu'elle respecte ses propres politiques et corrige les faiblesses signalées dans des audits dans un délai raisonnable. La Société a aussi identifié les risques qui menaçaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, mais n'avait pas de plans d'action détaillés pour les atténuer. Par conséquent, la gestion des risques n'a pas fait l'objet d'un suivi et de comptes rendus exhaustifs. De plus, même si la Société a effectué un suivi interne efficace de son rendement par rapport à son plan d'entreprise et communiqué des renseignements à ce sujet, elle n'a pas présenté dans son rapport annuel des informations claires à l'intention des parties prenantes externes sur son rendement par rapport aux attentes établies.

14. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique, la mesure et la surveillance du rendement, et la communication des résultats;
- la gestion des risques d'entreprise.

---

#### Contexte

15. Le Conseil d'administration assure la gestion globale de la Société et veille à ce qu'elle s'acquitte de son mandat. Aux termes de la *Loi sur les musées*, la Société est tenue d'avoir un conseil d'administration qui se compose d'un président, d'un vice-président et d'au plus neuf autres administrateurs, qui sont nommés par le ministre du Patrimoine canadien, sous réserve de l'approbation du **gouverneur en conseil**. En date d'août 2018, après la nomination récente d'une nouvelle présidente, d'une vice-présidente et de cinq autres administrateurs, il y avait un poste vacant au sein du Conseil, et trois administrateurs siégeaient encore même si leur mandat était expiré, comme le permet la *Loi*. Le Conseil bénéficie de l'appui de six comités permanents : le Comité exécutif, le Comité d'acquisitions, le Comité de vérification et des finances, le Comité de gouvernance et des candidatures, le Comité des ressources humaines et le Comité de l'avancement et des programmes.

---

**Gouverneur en conseil** — Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

16. Tous les ans, la Société doit présenter au ministre du Patrimoine canadien un plan d'entreprise quinquennal qui, à terme, est soumis à l'approbation du gouvernement. Le plan d'entreprise annuel, qui s'apparente à un plan stratégique, décrit les objectifs de la Société, ses stratégies, ses indicateurs de rendement et les cibles connexes. Une fois ce plan approuvé, un sommaire est déposé au Parlement, puis publié. Le 26 mars 2018, le gouvernement a approuvé le plan d'entreprise de 2017-2018 à 2021-2022 de la Société. Le plan couvrant la période de 2018-2019 à 2022-2023 a été approuvé le 22 novembre 2018. Les sociétés d'État sont tenues de mener leurs activités en conformité avec leur plus récent plan d'entreprise approuvé.

---

**Recommandations**





17. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 23, 27 et 33.

---







**Gouvernance de la Société**

18. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes de gouvernance efficaces. Toutefois, nous avons constaté qu'il y avait des faiblesses dans la surveillance exercée par le Conseil d'administration (voir la pièce 2).

**Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>La <i>Politique sur la gouvernance</i> de la Société protégeait l'indépendance du Conseil d'administration par rapport aux activités quotidiennes de gestion.</p> <p>Le Conseil a tenu des réunions à huis clos sans la présence des membres de la direction.</p> <p>Les membres du Conseil ont rempli des déclarations annuelles pour attester qu'ils adhéraient au Code de déontologie de la Société et pour déclarer tout conflit d'intérêts.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

## Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	Le Conseil d'administration a défini une orientation stratégique en examinant et en approuvant les plans d'entreprise élaborés par la direction.  Le Conseil a défini les objectifs annuels de rendement du directeur général, qui cadraient avec l'orientation stratégique de la Société.	
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration remplissait son rôle de surveillance de la Société.	Le Conseil d'administration a régulièrement discuté de la situation financière de la Société, des progrès réalisés par rapport aux cibles fixées et des diverses initiatives menées.  Le Conseil a évalué le rendement du directeur général.  La fonction d'audit interne de la Société a appuyé les activités de surveillance menées par le Conseil.  <b>Faiblesses</b>  Le Conseil n'a pas systématiquement surveillé la conformité de la Société à ses propres politiques.  Le Conseil n'a pas veillé à ce que les faiblesses signalées lors des audits soient corrigées dans les meilleurs délais.	
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	Le Conseil d'administration a établi un profil des compétences, des connaissances et de l'expertise dont il avait besoin, et il a communiqué ses besoins au ministère du Patrimoine canadien en vue de faciliter le processus de nomination des administrateurs.  Le Conseil a fait appel à des conseillers externes pour lui fournir des avis sur l'acquisition d'objets d'art.  La Société avait un programme d'orientation pour les nouveaux membres du Conseil.	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

19. **Faiblesses — Surveillance par le Conseil d'administration** — Nous avons constaté qu'il y avait des faiblesses dans la manière dont le Conseil d'administration surveillait la conformité de la Société aux politiques internes de l'organisation, et dans les mesures prises pour donner suite aux recommandations formulées par la fonction d'audit interne et dans notre rapport d'examen spécial de 2009.

20. Aux termes de la *Politique sur la gouvernance* de la Société, le Conseil est responsable, d'une manière générale, d'assurer la conformité aux politiques de la Société. Le Conseil a examiné et approuvé les politiques, sur un cycle quinquennal, selon le calendrier établi. Nous avons toutefois constaté qu'il n'avait pas systématiquement recensé les principales dispositions des politiques qu'il devrait surveiller pour garantir la conformité de la Société. Nous avons relevé des cas où celle-ci n'avait pas respecté les dispositions de ses politiques. Par exemple, elle n'avait pas un plan de conservation approuvé des œuvres techno-dépendantes, comme l'exige sa *Politique de conservation* (voir le paragraphe 58).

21. La Société a réalisé des audits internes dont les résultats ont été communiqués au Comité de vérification et des finances du Conseil. La direction a aussi tenu le Comité au courant de la mise en œuvre des mesures prises pour donner suite aux recommandations des audits. Cependant, plusieurs faiblesses analysées dans le présent rapport, notamment la nécessité de renforcer la planification opérationnelle (voir les paragraphes 45 à 49), avaient déjà été signalées dans des audits internes auparavant et dans nos rapports d'examen spécial précédents. La Société s'employait à donner suite à certaines de ces recommandations au moment de l'audit.

22. Ces faiblesses sont importantes parce que le Conseil doit avoir l'assurance que la Société respecte les politiques internes de l'organisation et corrige rapidement les faiblesses dans ses moyens et méthodes qui ont été signalées.







23. **Recommandation** — La direction du Musée des beaux-arts du Canada devrait collaborer avec le Conseil d'administration pour trouver des moyens d'assurer la conformité aux principales dispositions des politiques internes et de veiller à ce que les faiblesses relevées dans les moyens et méthodes de la Société soient corrigées dans les meilleurs délais.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. D'ici le 31 mars 2020, la direction du Musée des beaux-arts du Canada aura trouvé, en collaboration avec le Conseil d'administration, des moyens de surveiller systématiquement la conformité de la Société à ses politiques. Le Conseil et la direction veilleront à ce que les faiblesses relevées lors d'audits soient corrigées, comme il se doit, dans les meilleurs délais.*

**Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats**




24. **Analyse** — La Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour assurer une planification stratégique ainsi que pour mesurer et surveiller son rendement et faire rapport à ce sujet. Nous avons cependant constaté une faiblesse dans l'établissement des rapports externes sur le rendement (voir la pièce 3).

**Pièce 3 Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société a préparé des plans stratégiques dans le cadre de son processus annuel de planification de ses activités.</p> <p>La Société a défini une orientation stratégique qui cadrait avec son mandat et ses autorisations, tels qu'ils sont décrits dans la <i>Loi sur les musées</i>.</p> <p>La Société a établi son plan d'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe.</p>	
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques.	La Société a défini des indicateurs de rendement quantitatifs et qualitatifs afin de pouvoir évaluer la réalisation de ses objectifs stratégiques, de ses priorités et des principaux résultats attendus. Ces indicateurs cadraient avec l'orientation stratégique de la Société.	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	<p>La direction a surveillé la mise en œuvre des priorités stratégiques de la Société par rapport aux principaux résultats attendus et aux principales cibles, et elle a présenté des rapports trimestriels au Conseil d'administration à ce sujet.</p> <p>La direction a surveillé ses principaux indicateurs de rendement et elle a présenté des rapports trimestriels au Conseil à ce sujet.</p> <p>Les différentes divisions de la Société ont régulièrement présenté des rapports à la haute direction, au Conseil et à ses comités.</p> <p>La Société a tenu son assemblée publique annuelle.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			



**Pièce 3 Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats : Principales constatations et évaluation (suite)**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
		<p><b>Faiblesse</b></p> <p>Le rapport annuel de la Société n'a pas présenté une évaluation claire et complète du rendement de l'organisation par rapport aux objectifs stratégiques et aux cibles établis dans le sommaire du plan d'entreprise rendu public.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

25. **Faiblesse — Communication des résultats** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas communiqué, dans son rapport annuel, des renseignements clairs sur les résultats obtenus par rapport à tous les objectifs stratégiques et à toutes les cibles publiés dans le sommaire du plan d'entreprise de l'organisation. La Société a présenté ces résultats à l'interne, mais les lecteurs du rapport annuel n'étaient pas en mesure de déterminer si tous les objectifs stratégiques et toutes les cibles avaient été atteints ou dépassés. Au terme de notre examen spécial de 2009, nous avons recommandé à la Société de communiquer les résultats obtenus par rapport à ses objectifs.

26. Cette faiblesse est importante parce que, pour répondre à l'obligation publique de rendre des comptes, il est essentiel de communiquer au gouvernement, au Parlement et à la population canadienne les résultats obtenus par rapport aux objectifs de la Société.







27. **Recommandation** — Le Musée des beaux-arts du Canada devrait présenter dans son rapport annuel les résultats obtenus en les rattachant clairement aux résultats attendus et aux objectifs et cibles établis dans ses sommaires du plan d'entreprise.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. Le rapport annuel du Musée des beaux-arts du Canada contient une évaluation du rendement de l'organisation pour chaque grand secteur opérationnel et secteur d'activité. La Société veillera à ajouter dans son rapport annuel de 2018-2019 et les rapports annuels subséquents une évaluation des résultats qui établit des liens clairs avec tous les objectifs et toutes les cibles énoncés dans ses sommaires de plan d'entreprise.*

**Gestion des risques d'entreprise**

28. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour identifier et évaluer les risques. Nous avons cependant relevé des faiblesses dans les processus d'atténuation et de surveillance des risques, ainsi que dans la communication d'information à cet égard (voir la pièce 4).

**Pièce 4 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Identification et évaluation des risques	La Société a identifié et évalué les risques qu'elle doit gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société a identifié les risques d'entreprise et a évalué leur probabilité de réalisation et leur incidence.  La Société avait une <i>Politique de gestion des risques</i> approuvée par le Conseil d'administration.	
Atténuation des risques	La Société a défini et pris des mesures pour atténuer les risques.	La Société avait récemment établi un plan de poursuite des activités afin de pouvoir continuer de mener ses activités essentielles en cas d'interruption grave et imprévue.  La Société a récemment réalisé un audit interne de la cybersécurité, qui s'inscrivait dans son plan d'audit fondé sur les risques.  <b>Faiblesses</b>  Les méthodes de gestion des risques de la Société ne comportaient pas de plans d'action, assortis de calendrier de mise en œuvre, pour atténuer les risques.  La Société n'avait pas défini ni documenté ses niveaux de tolérance au risque.	
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information de l'information à cet égard.	La Société a présenté un sommaire sur les principaux risques au Conseil d'administration et au gouvernement dans son plan d'entreprise.  <b>Faiblesse</b>  La Société n'a pas été en mesure de surveiller exhaustivement la manière dont les principaux risques étaient gérés.	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

29. **Faiblesses — Atténuation et surveillance des risques et communication de l'information à cet égard** — La Société a identifié les principaux risques qui menaçaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques, en réalisant une évaluation de leur probabilité de réalisation et de leur incidence. Elle a aussi défini des stratégies élargies d'atténuation des risques. Nous avons toutefois constaté que la Société n'avait pas défini les seuils de tolérance au risque de l'organisation, et qu'elle n'avait pas de plans détaillés, assortis de mesures et d'échéances, pour réduire au minimum l'incidence de certains risques. Nous avons aussi constaté que, faute de plans détaillés, la Société n'avait pas pu surveiller les modalités de gestion de ces risques et que, par conséquent, elle n'était pas en mesure de présenter des rapports à leur sujet.

30. Nous avons noté qu'en dépit de ces faiblesses, la direction s'employait à maîtriser les principaux risques et à présenter des rapports à ce sujet dans le cadre d'autres pratiques opérationnelles. Ainsi, les cadres ont pris diverses mesures pour contrer le risque lié au manque d'espace d'entreposage pour les objets d'art, et ils ont présenté des rapports au Conseil d'administration à ce sujet.

31. Au terme de notre examen spécial de 2009, nous avons recommandé à la Société d'actualiser tous les ans son évaluation des risques pour avoir l'assurance de disposer d'informations à jour en vue de planifier des mesures d'atténuation et de surveiller leur mise en œuvre. De plus, en 2016, l'auditeur interne avait constaté qu'il n'y avait pas de programme officiel de gestion des risques d'entreprise. Il avait alors proposé des mesures pour renforcer les méthodes de gestion des risques de la Société, notamment l'instauration d'un mécanisme systématique de surveillance des risques et de communication des résultats à cet égard.

32. Ces faiblesses sont importantes parce que la Société doit disposer de mesures efficaces pour atténuer les risques qui menacent les services offerts au public ou qui pourraient causer d'autres types de pertes, notamment les dommages à sa collection. La Société a aussi besoin de prendre des mesures précises assorties d'échéances pour contrer les risques, afin que la direction et le Conseil d'administration puissent les surveiller de manière exhaustive.

33. **Recommandation** — Le Musée des beaux-arts du Canada devrait fixer des seuils de tolérance au risque et gérer les risques d'entreprise en définissant des plans d'action qui prévoient des mesures précises, mesurables et assorties d'échéances. La direction et le Conseil d'administration devraient surveiller les modalités de mise en œuvre de ces plans par la Société.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. D'ici le 31 mars 2020, le Musée des beaux-arts du Canada renforcera ses méthodes de gestion des risques en fixant des seuils de tolérance au risque et en définissant des plans d'action pour atténuer les principaux risques. Il veillera aussi à ce que la direction et le Conseil d'administration surveillent la mise en œuvre de ces plans.*

## Gestion des opérations

### Les méthodes de conservation de la collection de la Société comportaient un défaut grave et d'autres secteurs d'activité étaient susceptibles d'être améliorés

---

#### Ce que nous avons constaté

34. La Société a constitué et entretenu sa collection et organisé une grande diversité d'expositions et de programmes éducatifs et publics, dans le respect de son mandat.

35. Toutefois, nous avons constaté que la gestion des activités de conservation de la Société comportait un défaut grave. Même si la Société avait établi de bonnes conditions du milieu ambiant pour sa collection et avait contrôlé l'accès physique à cette dernière, nous avons constaté que, dans certains cas, elle n'avait pas respecté sa *Politique de conservation*. Bien que nous n'ayons pas examiné la qualité des traitements appliqués par les employés de la Société aux objets d'art, nous avons constaté que cette dernière n'avait pas de procédures ni de directives officielles écrites pour encadrer ces traitements. De telles procédures et directives préciseraient comment les activités de traitement devraient être approuvées, documentées, revues, surveillées et communiquées.

36. Nous avons également constaté des faiblesses dans d'autres secteurs. Ainsi, les documents à l'appui de la planification opérationnelle variaient d'une division à l'autre au sein de la Société. Même si la surveillance de l'acquisition de chaque objet d'art et les renseignements communiqués à ce sujet étaient généralement efficaces, la Société n'a pas surveillé la mise en œuvre de son plan d'acquisition d'objets d'art de 2015 ni fait rapport à cet égard. Nous avons aussi noté que la Société avait fait des progrès, dans une certaine mesure, en vue d'établir des procédures officielles de gestion de ses expositions et programmes éducatifs et publics, mais qu'il était encore possible d'apporter des améliorations.

37. Certaines de nos constatations relatives à la gestion des opérations avaient déjà été communiquées à la suite d'audits internes et de notre examen spécial de 2009.

38. Notre analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la planification opérationnelle, la surveillance du rendement et la communication des résultats;
- la constitution et la conservation de la collection;
- les expositions et les programmes éducatifs et publics.

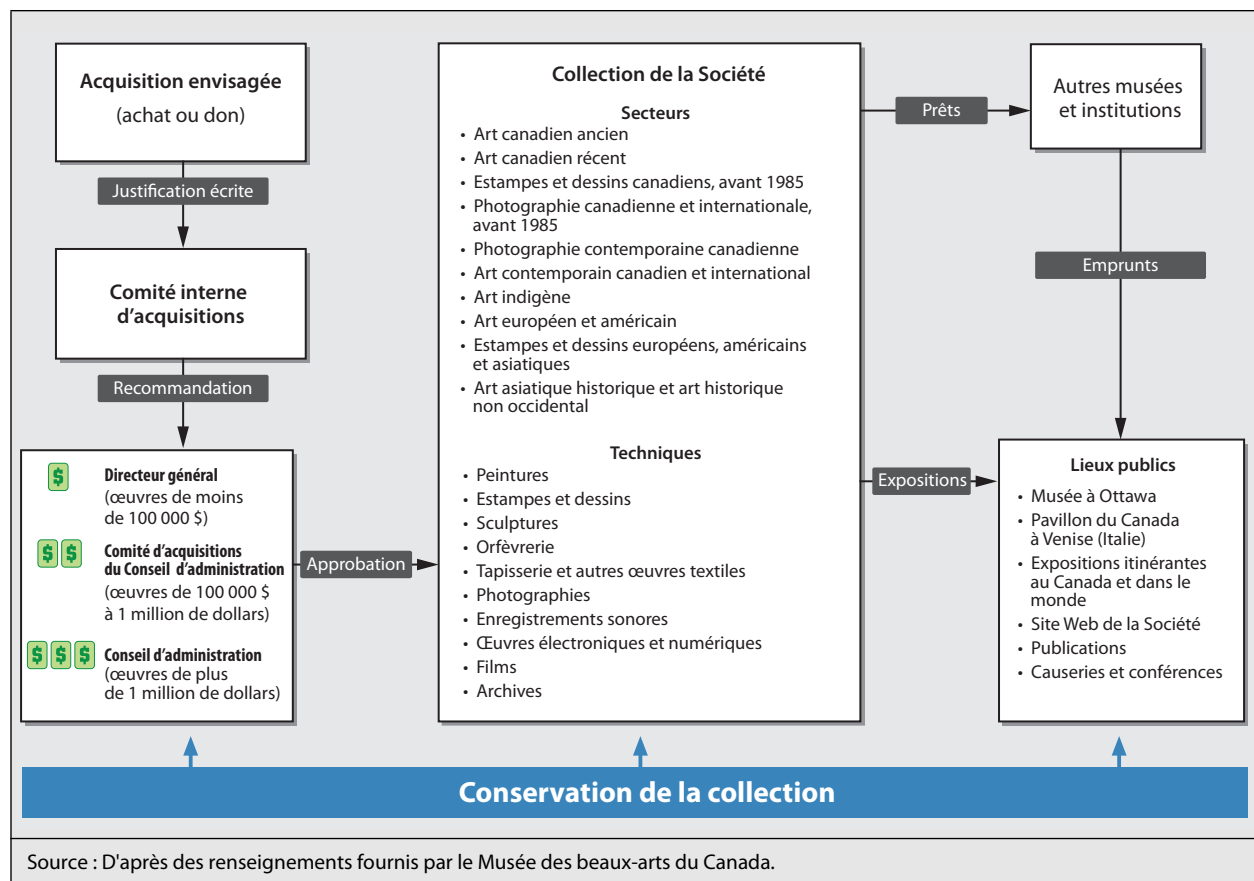
---

#### Contexte

39. La Société avait pour principales activités de constituer et de conserver sa collection, d'organiser des expositions et de mettre en œuvre des programmes éducatifs et publics.

40. **La constitution et la conservation de la collection** — Au cours de la période visée par l’audit, la Société possédait environ 78 000 objets d’art dans sa collection. Cela ne comprenait pas les 16 000 objets donnés qui étaient à l’étude en vue de déterminer s’ils pouvaient être ajoutés à la collection, ni les 115 000 négatifs et transparents de l’Office national du film. La Société a enrichi sa collection grâce aux objets qu’elle achète à l’aide du budget annuel de 8 millions de dollars que le gouvernement lui octroie pour ce faire, et grâce aux dons d’objets d’art. Au cours de l’exercice 2017-2018, les acquisitions de la Société se sont chiffrées à 14,2 millions de dollars. Elles ont été évaluées par des conservateurs qui étaient spécialisés dans les divers secteurs artistiques de la collection de la Société. En fonction de leur valeur, les acquisitions ont été approuvées soit par le directeur général, soit par le Comité d’acquisitions, soit par l’ensemble du Conseil d’administration (voir la pièce 5).

**Pièce 5 La Société constitue, entretient et fait connaître sa collection d’œuvres d’art**



41. Le programme de conservation des objets d’art de la Société est régi par sa *Politique de conservation*. Les activités menées dans le cadre de ce programme comprenaient la prévention de la détérioration et des dommages, les examens scientifiques et les recherches, la documentation, le traitement de conservation, la gestion du risque au sein des programmes d’expositions et de prêts, ainsi que l’éducation. Les restaurateurs de la Société, dont beaucoup ont fait des études poussées en

conservation, étaient notamment chargés d'évaluer l'état des objets d'art, de les nettoyer, de les réparer et de les restaurer. D'autres membres du personnel assumaient des fonctions essentielles à la protection des objets d'art : préparer les objets de la collection en vue de leur transport, préserver la sécurité matérielle et les bonnes conditions du milieu ambiant, et faire le suivi de l'emplacement des objets.

**42. Les expositions et les programmes éducatifs et publics —**

Les expositions et les programmes éducatifs et publics sont les principales activités réalisées par la Société pour faire connaître sa collection et amener la population à mieux connaître et apprécier l'art en général. L'organisation d'expositions est une entreprise complexe qui fait intervenir les employés de l'ensemble de la Société ainsi que des parties prenantes externes lorsque celle-ci prête ou emprunte des objets d'art à d'autres organisations. La Société expose des objets d'art dans ses salles dans le cadre d'expositions permanentes et temporaires à Ottawa et à Venise, et dans le cadre d'expositions itinérantes. Elle diffuse aussi des images de sa collection en ligne. Voici quelques-unes des installations artistiques et expositions présentées récemment à Ottawa :

- Salles d'art canadien et autochtone — Nouvellement rouvertes, ces expositions permanentes mettent en valeur des peintures, des sculptures, des estampes, des photographies et des objets d'art décoratifs provenant des quatre coins du Canada.
- *James Wilson Morrice. Une collection offerte par A.K. Prakash à la nation* — Une exposition itinérante sur l'un des peintres modernistes du Canada.
- *Trésors impressionnistes. La collection Ordrupgaard* — Une exposition d'œuvres empruntées provenant d'une collection danoise réputée de peintures européennes impressionnistes et postimpressionnistes.

Les programmes éducatifs et publics prévoient des visites pour des groupes scolaires de différents niveaux, des visites guidées, des activités pour les familles, des causeries et des conférences, des camps pour les enfants, des ateliers et des activités interactives sur place.

---

**Recommandations**






43. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 50, 55, 62 et 68.

---

**Planification  
opérationnelle,  
surveillance  
du rendement  
et communication  
des résultats**

44. **Analyse** — Nous avons constaté qu'il y avait des faiblesses dans les moyens et méthodes utilisés par la Société pour planifier ses activités, surveiller son rendement et communiquer les résultats (voir la pièce 6).

**Pièce 6 Planification opérationnelle, surveillance du rendement et communication des résultats :  
Principales constatations et évaluation**

<b>Moyens et méthodes</b>	<b>Critères</b>	<b>Principales constatations</b>	<b>Évaluation en fonction des critères établis</b>
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec ses plans stratégiques et son mandat.	<p>Les documents de planification que nous avons examinés cadraient avec le mandat de la Société.</p> <p>Les objectifs de rendement de chaque gestionnaire reposaient sur les objectifs définis dans les plans d'entreprise.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La qualité de la planification opérationnelle variait d'une division à l'autre au sein de la Société.</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les résultats opérationnels et a communiqué de l'information à ce sujet.	<p>La Société a évalué le rendement de ses employés annuellement.</p> <p>La direction a présenté des rapports trimestriels au Conseil d'administration sur les activités opérationnelles, qui contenaient des informations quantitatives et qualitatives, les principaux indicateurs de rendement et les progrès réalisés dans l'atteinte des résultats attendus pour appuyer les objectifs stratégiques.</p> <p>Le comité de programmation des expositions de la direction a surveillé les expositions.</p> <p>La Société a régulièrement évalué ses divers programmes publics.</p> <p>La Société a réalisé une vérification pour confirmer l'existence de certains objets d'art qui étaient enregistrés dans son système de gestion de la collection.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'a pas systématiquement surveillé la mise en œuvre de son plan d'acquisition d'objets d'art ni communiqué les résultats obtenus.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

45. **Faiblesse — Planification opérationnelle** — Même si la planification opérationnelle était adéquate dans son ensemble, nous avons constaté qu'elle variait d'une division à l'autre au sein de la Société et qu'il était possible de l'améliorer.

46. Hormis les modèles utilisés pour établir les plans de rendement des employés et les affectations budgétaires de l'organisation, la Société n'avait pas de lignes directrices sur la manière de planifier ses opérations. Par conséquent, chaque division a adopté ses propres méthodes de planification opérationnelle.

47. Les documents de planification opérationnelle constitués par les divisions comprenaient des calendriers, les affectations des gestionnaires et la répartition des tâches. Toutefois, l'exhaustivité et la qualité de ces documents variaient d'une division à l'autre :

- La division des programmes éducatifs et publics a dressé une liste suffisamment détaillée des activités à réaliser au cours de l'exercice 2017-2018, mais cette liste n'a pas été officiellement approuvée. De plus, plusieurs activités n'ont pas été menées, notamment en raison d'une surcharge de travail et d'un manque de ressources financières.
- La division de conservation et de recherche technique n'avait pas de documents de planification opérationnelle, sauf les plans de rendement pour les employés et les affectations budgétaires de l'organisation fournis par la Société.
- Les objectifs inscrits dans les plans de rendement de certains cadres supérieurs n'englobaient pas certains objectifs liés à leurs fonctions selon le plan d'entreprise.

48. Les examens spéciaux précédents, l'audit interne de la gouvernance mené au cours de l'exercice 2012-2013 et l'audit interne des programmes éducatifs et publics de 2014-2015 avaient recommandé de renforcer la planification opérationnelle de la Société.

49. Cette faiblesse est importante parce que la Société doit avoir une planification opérationnelle efficace si elle veut pouvoir atteindre ses objectifs et aider la direction à surveiller les progrès réalisés.

50. **Recommandation** — Le Musée des beaux-arts du Canada devrait renforcer sa planification opérationnelle de manière à pouvoir déterminer les réalisations attendues, les calendriers de mise en œuvre, les cibles, les responsabilités et les ressources financières et humaines nécessaires, tout en tenant compte des risques opérationnels. Ces plans devraient être approuvés officiellement.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. D'ici janvier 2021, le Musée des beaux-arts du Canada prendra des mesures pour renforcer sa planification opérationnelle de chacune de ces grandes activités de manière à réaliser ses objectifs organisationnels. La Société adoptera aussi la pratique de faire approuver officiellement les plans opérationnels par la direction.*



51. **Faiblesse — Surveillance du rendement et communication des résultats** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas systématiquement surveillé la mise en œuvre de son plan d'acquisition d'objets d'art ni communiqué les résultats obtenus.

52. Le plan général d'acquisition d'objets d'art de la Société a été défini et présenté par la direction au Conseil d'administration en 2015. Il décrit les forces et les faiblesses de la collection, et définit les priorités en matière d'acquisition d'objets d'art, qui vont des œuvres d'artistes en particulier à des genres à acquérir en général.

53. La direction a rendu compte au Conseil d'administration de chacune des acquisitions d'objets d'art, à l'aide de justifications par écrit. Elle a aussi indiqué où en était son budget annuel d'acquisition de 8 millions de dollars, lequel était en grande partie non affecté au début des exercices pour permettre à la Société de tirer parti des occasions au fur et à mesure qu'elles se présentaient. Même si chaque conservateur avait établi des plans d'acquisition pour son secteur artistique respectif, nous avons constaté que la direction n'avait pas surveillé la mise en œuvre du plan d'acquisition d'objets d'art de l'organisation ni communiqué de renseignements à ce sujet au Conseil d'administration. Nous avons également noté que le plan ne cadrait pas parfaitement avec les priorités définies pour la constitution de la collection, qui étaient énoncées dans un plan plus récent établi par la division de la Société vouée à la photographie. Ainsi, le plan de la division de la photographie précisait que les œuvres de certains photographes devaient être acquises en priorité, ce qui n'était pas indiqué dans le plan d'ensemble de la Société.

54. Cette faiblesse est importante parce que, si elle ne surveille pas la mise en œuvre de son plan d'acquisition d'objets d'art et ne fait pas rapport à cet égard, la Société ne peut pas facilement déterminer si elle réussit à donner suite à ses priorités et si des ajustements devraient être apportés.






55. **Recommandation** — Le Musée des beaux-arts du Canada devrait surveiller la mise en œuvre de son plan d'acquisition d'objets d'art, faire rapport à cet égard, et apporter des ajustements au besoin.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. Le Musée des beaux-arts du Canada accepte de mettre en œuvre, d'ici le 31 mars 2021, des moyens et des méthodes pour surveiller la mise en œuvre de son plan d'acquisition d'objets d'art et faire rapport à cet égard, afin de pouvoir évaluer les résultats obtenus par rapport aux priorités établies en matière d'acquisition. La Société révisera aussi son plan d'acquisition afin de mieux l'adapter à la nature du marché de l'art, qui nécessite parfois de saisir des occasions quand elles se présentent.*

**Constitution et conservation de la collection**

56. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces pour constituer sa collection. Toutefois, nous avons constaté qu’il y avait un défaut grave dans les moyens et méthodes de conservation de la collection (voir la pièce 7).

**Pièce 7 Constitution et conservation de la collection : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Constitution de la collection	La Société a constitué sa collection d’objets d’art anciens et contemporains, qui est principalement axée sur le Canada.	<p>La Société avait une <i>Politique d’acquisition d’objets d’art</i> qui avait été approuvée par le Conseil d’administration.</p> <p>Les acquisitions que nous avons examinées étaient étayées par des justifications écrites qui respectaient la plupart des dispositions de la politique d’acquisition. Les acquisitions avaient été autorisées en bonne et due forme.</p>	
Conservation de la collection	La Société a préservé sa collection pour les générations futures de Canadiens.	<p>La Société a examiné l’état des objets d’art et évalué les impératifs liés à leur conservation avant de décider d’acquérir, d’exposer et de prêter des œuvres d’art.</p> <p>La Société avait fixé des valeurs cibles de température et d’humidité pour l’entreposage et l’exposition des œuvres d’art dans ses salles et elle a surveillé les conditions du milieu ambiant par rapport à ces valeurs.</p> <p>La Société a contrôlé l’accès du personnel aux entrepôts d’œuvres d’art.</p> <p><b>Défaut grave</b></p> <p>La Société n’a pas respecté certaines dispositions de la <i>Politique de conservation</i> qui avait été approuvée par le Conseil d’administration.</p> <p>La Société n’avait pas de procédures ni de directives officielles écrites pour favoriser et prouver sa conformité à certaines dispositions de sa politique relatives à l’examen et au traitement des œuvres, et pour présenter des informations exactes sur ses activités de traitement.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

57. **Défaut grave — Conservation de la collection** — La Société n'a pas respecté certaines dispositions de sa *Politique de conservation*. Elle n'avait pas non plus de processus bien définis pour étayer ses activités de traitement des œuvres d'art, et pour prouver que ces activités avaient été documentées, approuvées et revues en bonne et due forme, et qu'elles avaient fait l'objet de suivis et de rapports exacts.

58. La *Politique de conservation* encadre un vaste éventail d'activités qui s'inscrivaient dans le programme général de conservation de la Société. Nous avons relevé des cas de non-conformité ou des faiblesses connexes, notamment les suivants :

- Aux termes de la politique, des priorités stratégiques devaient être établies pour le programme de conservation et de recherche technique. Toutefois, nous avons constaté qu'il n'y avait aucun document ou énoncé clair sur de telles priorités. Vu le vaste éventail d'activités que doit mener la Société dans le cadre de ses efforts de conservation (restauration d'objets particuliers, recherches, éducation), il était difficile de cerner ses priorités et donc de déterminer si elles étaient atteintes.
- La politique exige que les œuvres basées sur le temps ou techno-dépendantes soient conservées selon un plan qui a été approuvé. Or, nous avons constaté que la Société ne disposait pas d'un tel plan. Il était donc difficile de savoir si les travaux de conservation effectués par certains employés satisfaisaient aux exigences de l'organisation, si l'ordre de priorité des travaux était adéquat et si les travaux avaient été réalisés en temps opportun. Dans notre rapport d'examen spécial de 2009, nous avons recommandé à la Société de définir et de mettre en œuvre un plan de conservation des œuvres d'art techno-dépendantes.
- Les restaurateurs et les conservateurs principaux étaient tenus, aux termes de la politique, de cosigner les propositions de traitement pour les travaux de restauration majeurs, parce que les conservateurs sont responsables de fournir de l'information et des conseils sur les objets d'art et les aspects qui, dans les projets de conservation, concernent l'histoire de l'art. Même si la Société n'a pas défini ce qu'elle entendait par « majeurs », nous avons constaté qu'il manquait des signatures pour plusieurs traitements que les responsables jugeaient majeurs.
- Conformément à la politique, l'information sur les travaux de conservation devait être enregistrée dans une banque de données techniques. Cette information englobait les résultats des recherches sur les matériaux et les techniques utilisés par les artistes, l'application qu'ils en font, les méthodes et les matériaux de conservation, le milieu ambiant et la détérioration. Des représentants de la Société nous ont indiqué que ces renseignements

avaient été consignés dans des dossiers papier pour chaque objet d'art, mais qu'il n'existait aucune banque de données techniques, ce qui compliquait le repérage de l'information.

59. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas de procédures ni de directives officielles écrites pour ses activités d'examen et de traitement de conservation. Pour les traitements que nous avons retenus aux fins de l'audit, nous avons constaté que les méthodes et la documentation différaient, même en tenant compte du type de travail requis. Nous avons noté que les restaurateurs et les conservateurs avaient discuté des activités de traitement, mais qu'ils ne disposaient pas de procédures ni de directives officielles écrites qui préciseraient les attentes de l'organisation à l'égard de la documentation des traitements et de l'intervention des superviseurs, et qui permettraient de démontrer que ces attentes étaient respectées.

60. De même, nous avons constaté que la division de conservation et recherche technique n'avait pas de procédures complètes pour faire le suivi du déroulement des travaux et recueillir des statistiques en vue d'établir des rapports. Ainsi, la division avait un registre pour faire le suivi des demandes de service et gérer la charge de travail, mais ce registre n'était pas tenu à jour. Le registre n'a pas été utilisé pour établir des rapports sur le rendement. Les gestionnaires ont plutôt établi des statistiques en fonction du nombre de demandes officielles de renseignements qu'ils avaient présentées aux restaurateurs sur leurs travaux. Cette méthode non structurée a compliqué la vérification de l'exactitude des statistiques présentées. De plus, nous avons constaté que l'entrée des œuvres d'art au sein de la division et leur sortie n'avaient pas été enregistrées en bonne et due forme dans le système de gestion de la collection de la Société.

61. Ce défaut grave est important parce que les travaux de conservation sont un élément crucial du mandat de la Société, qui est d'entretenir une collection d'œuvres d'art et de protéger ses actifs. Le respect des politiques internes et la mise en œuvre de procédures bien définies donnent l'assurance que ces travaux satisfont aux attentes de l'organisation.

62. **Recommandation** — Le Musée des beaux-arts du Canada devrait renforcer ses moyens et ses méthodes de conservation :

- en mettant en œuvre les dispositions de sa *Politique de conservation*;
- en élaborant et en mettant en œuvre des processus officiels visant les travaux réalisés par ses restaurateurs.





*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Le traitement et la préservation de la collection nationale sont au cœur des travaux réalisés par le Musée des beaux-arts du Canada dans le cadre de son programme de conservation. La Société croit que les travaux de restauration et de conservation visant toutes les œuvres d'art exposées ou prêtées sont réalisés par des experts chevronnés de la conservation et sont de qualité supérieure. Toutefois, la Société prendra des mesures pour faire respecter*

les dispositions de sa Politique de conservation. De plus, la Société élaborera et mettra en œuvre des procédures et des lignes directives pour encadrer le déroulement des travaux de ses restaurateurs et la gestion du programme de conservation. Un plan d'action détaillé sera défini d'ici le 31 mars 2020 pour corriger les faiblesses signalées dans les meilleurs délais.





**Expositions et programmes éducatifs et publics**

63. **Analyse** — La Société a organisé des expositions et des programmes éducatifs et publics qui étaient conformes à son mandat. Toutefois, ces expositions et programmes ne comportaient pas de processus bien définis (voir la pièce 8).

**Pièce 8 Expositions et programmes éducatifs et publics : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Expositions d'art	La Société a organisé des expositions en vue de faire connaître sa collection partout au Canada et à l'étranger, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.	<p>La Société avait une <i>Politique d'exposition</i> qui avait été approuvée par le Conseil d'administration.</p> <p>La Société a présenté des objets d'art en organisant des expositions permanentes, temporaires et itinérantes, en prêtant des œuvres à d'autres institutions, en créant et en diffusant des publications, et en affichant des images sur son site Web.</p> <p>La Société avait une politique et des procédures connexes pour prêter ses œuvres à d'autres institutions. Les procédures ont été respectées lors des prêts entre institutions que nous avons examinés.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société ne disposait pas de processus bien définis pour gérer les expositions.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 8 Expositions et programmes éducatifs et publics : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Programmes éducatifs et publics	La Société a mis en œuvre des programmes éducatifs et publics de manière à faire connaître sa collection partout au Canada et à l'étranger et à amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général.	<p>La Société avait une <i>Politique des programmes éducatifs et publics</i> qui avait été approuvée par le Conseil d'administration.</p> <p>La Société a mis en œuvre une diversité de programmes qui étaient conformes à son mandat, notamment des programmes éducatifs pour les groupes scolaires, des visites guidées et des activités dans le cadre de ses expositions temporaires.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société ne disposait pas de processus bien définis pour gérer ses programmes éducatifs et publics.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

64. **Faiblesses — Gestion des expositions et des programmes éducatifs et publics** — Nous avons constaté que la Société n'avait pas de directives ni de processus officiels pour gérer l'élaboration et la mise en œuvre de ses expositions et de ses programmes éducatifs et publics.

65. Or, la Société avait déjà été informée, de diverses façons, de la nécessité d'établir des processus officiels ou de définir des exigences pour gérer ses expositions. Ainsi, la *Politique d'exposition*, qui a été actualisée pour la dernière fois en 2014, exigeait que le comité de programmation des expositions sélectionne les expositions en fonction de descriptions et de critères clairs. Aucun critère de sélection ni contrôle de processus supplémentaire n'a été ajouté au mandat du comité avant 2018. De même, un audit interne réalisé au cours de l'exercice 2010-2011 a recommandé l'utilisation de modèles standards pour évaluer les projets d'exposition et l'élaboration de lignes directrices officielles sur la gestion des expositions. Cette recommandation cadrait avec une des recommandations formulées dans notre rapport d'examen spécial de 2009. À la fin de la période visée par l'audit, la Société s'employait toujours à mettre en œuvre ces recommandations. Elle examinait aussi des solutions techniques qui lui permettraient d'effectuer un suivi intégré et rapide des projets.

66. De même, la Société ne disposait pas de processus officiels pour établir et mettre en œuvre ses programmes éducatifs et publics. Après avoir examiné les activités menées dans le cadre des programmes éducatifs et publics qui ont été retenues aux fins de l'audit, nous avons constaté qu'il n'y avait pas de processus systématique et assorti d'approbations officielles et documentées pour les activités. Un audit interne réalisé au cours de l'exercice 2014-2015 avait recommandé à la Société d'instaurer un modèle pour la planification et l'approbation des programmes. La Société a récemment commencé à utiliser un modèle pour les programmes qui appuient des expositions temporaires, mais pas pour les autres programmes.

67. Ces faiblesses sont importantes parce que les processus standards figurent parmi les éléments importants d'un cadre de contrôle interne. Ils permettraient de préciser les attentes de l'organisation à l'égard de la sélection, de l'élaboration et de la mise en œuvre des expositions et des programmes éducatifs et publics. Ils favoriseraient aussi une utilisation plus efficace et efficiente des ressources.

68. **Recommandation** — Le Musée des beaux-arts du Canada devrait finir d'élaborer et de mettre en œuvre des processus officiels à même d'appuyer la sélection, l'élaboration et la mise en œuvre de ses expositions et programmes éducatifs et publics.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. D'ici le 31 mars 2021, le Musée des beaux-arts du Canada aura terminé d'examiner et d'officialiser les processus et méthodes liés à la sélection, à l'élaboration et à la mise en œuvre de ses expositions. La Société terminera aussi l'élaboration et la mise en œuvre de processus officiels pour la sélection, l'élaboration et la mise en œuvre de ses programmes éducatifs et publics.*

## Conclusion

69. À notre avis, compte tenu des critères établis, la conservation de la collection du Musée des beaux-arts du Canada comportait un défaut grave, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défauts graves. Nous avons conclu que, à l'exception de ce défaut grave, la Société avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

# À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le Musée des beaux-arts du Canada a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir s'il y avait une assurance raisonnable, pendant la période visée par l'audit, que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

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;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés (CPA) Canada, qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la direction de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le présent rapport sont exacts.



## Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Musée des beaux-arts du Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Nos travaux ont porté sur le Musée des beaux-arts du Canada. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec les membres du Conseil d'administration et de la haute direction et avec d'autres employés de la Société afin de mieux comprendre les moyens et méthodes de l'organisation. Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous avons prélevé et testé des échantillons d'éléments, notamment des acquisitions d'objets d'art, des prêts d'œuvres, des traitements de conservation, l'accès d'employés aux entrepôts, des rapports sur le milieu ambiant, des expositions, des activités menées dans le cadre de programmes éducatifs et publics, et des objectifs de rendement des membres de la direction, en vue de déterminer si les moyens et méthodes avaient été mis en place et s'ils fonctionnaient comme prévu.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport.

Nous n'avons pas audité l'organisme de bienfaisance sans but lucratif qui se nomme la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada. Cet organisme est une entité juridique distincte qui a pour mission de recueillir des dons pour le Musée des beaux-arts du Canada.

Nous n'avons pas examiné non plus la qualité des travaux de traitement réalisés par les employés de la Société sur les objets d'art.

Nous avons examiné certains secteurs qui avaient déjà été examinés par la fonction d'audit interne de la Société. Nous avons constaté qu'il y avait des convergences entre les faiblesses signalées et les recommandations formulées dans le présent rapport d'audit et celles des audits internes.

## Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans différentes pièces, tout au long du rapport.

## Gouvernance de la Société

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État — Lignes directrices*, 2016

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide : Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

### **Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement et communication des résultats**

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiennes et des Canadiens — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

### **Gestion des risques**

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur les risques*, 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Musée des beaux-arts du Canada, *Politique de gestion des risques*, 2017

### **Planification opérationnelle, surveillance du rendement et communication des résultats**

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK®)*, 4<sup>e</sup> édition, 2008

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

ISACA, *Cadre de référence COBIT 5, EDM02 (Assurer la livraison des bénéfices)*

ISACA, *Cadre de référence COBIT 5, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets)*

## **Constitution et conservation de la collection**

*Loi sur les musées*

Musée des beaux-arts du Canada, *Politique d'acquisition*, 2017

Musée des beaux-arts du Canada, *Politique d'aliénation*, 2017

Musée des beaux-arts du Canada, *Politique de conservation*, 2016

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

## **Expositions et programmes éducatifs et publics**

*Loi sur les musées*

Musée des beaux-arts du Canada, *Politique d'exposition*, 2014

Musée des beaux-arts du Canada, *Politique des programmes éducatifs et publics*, 2013

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (PMBOK®)*, 4<sup>e</sup> édition, 2008

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

## **Période visée par l'audit**

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> novembre 2017 au 31 août 2018. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

## **Date du rapport**

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 11 mars 2019, à Ottawa, au Canada.

## **Équipe d'audit**

Directeur principal : Dusan Duvnjak

Directeur : Daniel Thompson

Françoise Bessette

Marc-André Gervais

Sophia Khan

Amanda Lapierre

Mark Lawrence

Isabelle Marsolais

# Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b>	
<p><b>23.</b> La direction du Musée des beaux-arts du Canada devrait collaborer avec le Conseil d'administration pour trouver des moyens d'assurer la conformité aux principales dispositions des politiques internes et de veiller à ce que les faiblesses relevées dans les moyens et méthodes de la Société soient corrigées dans les meilleurs délais. <b>(19-22)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D'ici le 31 mars 2020, la direction du Musée des beaux-arts du Canada aura trouvé, en collaboration avec le Conseil d'administration, des moyens de surveiller systématiquement la conformité de la Société à ses politiques. Le Conseil et la direction veilleront à ce que les faiblesses relevées lors d'audits soient corrigées, comme il se doit, dans les meilleurs délais.</p>
<p><b>27.</b> Le Musée des beaux-arts du Canada devrait présenter dans son rapport annuel les résultats obtenus en les rattachant clairement aux résultats attendus et aux objectifs et cibles établis dans ses sommaires du plan d'entreprise. <b>(25-26)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Le rapport annuel du Musée des beaux-arts du Canada contient une évaluation du rendement de l'organisation pour chaque grand secteur opérationnel et secteur d'activité. La Société veillera à ajouter dans son rapport annuel de 2018-2019 et les rapports annuels subséquents une évaluation des résultats qui établit des liens clairs avec tous les objectifs et toutes les cibles énoncés dans ses sommaires de plan d'entreprise.</p>
<p><b>33.</b> Le Musée des beaux-arts du Canada devrait fixer des seuils de tolérance au risque et gérer les risques d'entreprise en définissant des plans d'action qui prévoient des mesures précises, mesurables et assorties d'échéances. La direction et le Conseil d'administration devraient surveiller les modalités de mise en œuvre de ces plans par la Société. <b>(29-32)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D'ici le 31 mars 2020, le Musée des beaux-arts du Canada renforcera ses méthodes de gestion des risques en fixant des seuils de tolérance au risque et en définissant des plans d'action pour atténuer les principaux risques. Il veillera aussi à ce que la direction et le Conseil d'administration surveillent la mise en œuvre de ces plans.</p>

Recommandation	Réponse
<b>Gestion des opérations</b>	
<p><b>50.</b> Le Musée des beaux-arts du Canada devrait renforcer sa planification opérationnelle de manière à pouvoir déterminer les réalisations attendues, les calendriers de mise en œuvre, les cibles, les responsabilités et les ressources financières et humaines nécessaires, tout en tenant compte des risques opérationnels. Ces plans devraient être approuvés officiellement. <b>(45-49)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D’ici janvier 2021, le Musée des beaux-arts du Canada prendra des mesures pour renforcer sa planification opérationnelle de chacune de ces grandes activités de manière à réaliser ses objectifs organisationnels. La Société adoptera aussi la pratique de faire approuver officiellement les plans opérationnels par la direction.</p>
<p><b>55.</b> Le Musée des beaux-arts du Canada devrait surveiller la mise en œuvre de son plan d’acquisition d’objets d’art, faire rapport à cet égard, et apporter des ajustements au besoin. <b>(51-54)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Le Musée des beaux-arts du Canada accepte de mettre en œuvre, d’ici le 31 mars 2021, des moyens et des méthodes pour surveiller la mise en œuvre de son plan d’acquisition d’objets d’art et faire rapport à cet égard, afin de pouvoir évaluer les résultats obtenus par rapport aux priorités établies en matière d’acquisition. La Société révisera aussi son plan d’acquisition afin de mieux l’adapter à la nature du marché de l’art, qui nécessite parfois de saisir des occasions quand elles se présentent.</p>
<p><b>62.</b> Le Musée des beaux-arts du Canada devrait renforcer ses moyens et ses méthodes de conservation :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• en mettant en œuvre les dispositions de sa <i>Politique de conservation</i>;</li> <li>• en élaborant et en mettant en œuvre des processus officiels visant les travaux réalisés par ses restaurateurs.</li> </ul> <p><b>(57-61)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Le traitement et la préservation de la collection nationale sont au cœur des travaux réalisés par le Musée des beaux-arts du Canada dans le cadre de son programme de conservation. La Société croit que les travaux de restauration et de conservation visant toutes les œuvres d’art exposées ou prêtées sont réalisés par des experts chevronnés de la conservation et sont de qualité supérieure. Toutefois, la Société prendra des mesures pour faire respecter les dispositions de sa <i>Politique de conservation</i>. De plus, la Société élaborera et mettra en œuvre des procédures et des lignes directives pour encadrer le déroulement des travaux de ses restaurateurs et la gestion du programme de conservation. Un plan d’action détaillé sera défini d’ici le 31 mars 2020 pour corriger les faiblesses signalées dans les meilleurs délais.</p>
<p><b>68.</b> Le Musée des beaux-arts du Canada devrait finir d’élaborer et de mettre en œuvre des processus officiels à même d’appuyer la sélection, l’élaboration et la mise en œuvre de ses expositions et programmes éducatifs et publics. <b>(64-67)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. D’ici le 31 mars 2021, le Musée des beaux-arts du Canada aura terminé d’examiner et d’officialiser les processus et méthodes liés à la sélection, à l’élaboration et à la mise en œuvre de ses expositions. La Société terminera aussi l’élaboration et la mise en œuvre de processus officiels pour la sélection, l’élaboration et la mise en œuvre de ses programmes éducatifs et publics.</p>















