



National Gallery
of Canada

Musée des beaux-arts
du Canada

POLITIQUE SUR LA GOUVERNANCE

Le conseil d'administration a approuvé cette politique le 8 décembre 2015.

TABLE DES MATIÈRES

1.	INTRODUCTION	1
2.	LE BUT DE LA POLITIQUE	1
3.	LA PORTÉE DE LA POLITIQUE.....	1
4.	LES LIGNES DIRECTRICES DE LA POLITIQUE.....	1
4.1	Le rôle du conseil d'administration.....	1
4.1.1	Les fonctions des administrateurs.....	2
4.1.2	Les responsabilités du conseil	3
4.2	La structure et le fonctionnement du conseil d'administration.....	8
4.2.1	Le rôle du président.....	8
4.2.2	Les réunions du conseil	8
4.2.3	Les comités du conseil.....	9
4.2.4	L'évaluation de l'efficacité du conseil et de ses comités.....	9
4.3	Le rôle de la direction.....	10
4.3.1	La direction	10
4.3.2	Le directeur général.....	10
5.	RENSEIGNEMENTS.....	11

1. INTRODUCTION

La *gouvernance* concerne la structure et les méthodes qui servent à diriger et à gérer les activités d'une organisation en vue de l'exécution de sa mission. Une bonne gouvernance contribue à la réalisation tant des objectifs de l'organisation que de ceux en matière de politique publique. Une organisation dont la gouvernance est pleinement fonctionnelle est :

- sensible aux besoins présents et futurs de l'organisation;
- prudente dans l'établissement des politiques et dans la prise de décisions; et
- en mesure de tenir compte des meilleurs intérêts de toutes les parties prenantes.

La population canadienne s'attend à ce que ses gouvernements et ses institutions publiques se gouvernent eux-mêmes de manière à incarner les plus hautes normes d'efficacité, d'efficacité et de responsabilité. Le Musée des beaux-arts du Canada (ci-après le Musée) s'est engagé à exécuter sa mission conformément aux meilleures pratiques de gouvernance. Ce faisant, il est pleinement responsable des fonds publics qui lui sont confiés.

À titre de société d'État, le Musée est une entité juridique distincte possédée en propriété exclusive par l'État. Sa mission est « 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 » (*Loi sur les musées*, 1990, art. 5).

À l'instar des autres sociétés d'État, le Musée possède une autonomie de gestion plus grande qu'un ministère du gouvernement. Afin d'équilibrer son autonomie par une reddition de comptes tant au gouvernement qu'au Parlement, le Musée doit se conformer à la Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* qui décrit le cadre de contrôle et de reddition de comptes des sociétés d'État.

2. LE BUT DE LA POLITIQUE

La présente politique vise à définir les pratiques de gouvernance auxquelles le Musée s'est engagé dans la poursuite de sa mission.

3. LA PORTÉE DE LA POLITIQUE

La politique s'applique aux membres du conseil d'administration ainsi qu'aux employés du Musée. Le conseil d'administration, sous le leadership du président, et les cadres supérieurs, sous la direction du directeur général du Musée, sont les premiers responsables de la surveillance de la conformité à la politique et de sa mise en œuvre.

4. LES LIGNES DIRECTRICES DE LA POLITIQUE

4.1 Le rôle du conseil d'administration

La *Loi sur les musées*, 1990, paragraphe 18(1), établit le conseil d'administration (ci-après le conseil), qui se compose d'un président, d'un vice-président et de neuf autres administrateurs. Le conseil est rendu compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Un conseil solide est essentiel à l'atteinte des objectifs du Musée. Le conseil de onze membres provenant de diverses régions du pays est responsable d'assurer l'administration des ressources de l'institution de manière à garantir la meilleure exécution possible de la mission prescrite par la loi, telle que fixée par le gouvernement.

Selon la *Loi sur les musées*, 1990, paragraphe 18 (3), « il incombe au conseil de veiller à l'exécution de la mission du Musée ainsi qu'à la gestion de son activité. »

Conformément au *Règlement général n° 1* du Musée (les règlements généraux du Musée),

« Le conseil a tous les pouvoirs et toutes les fonctions qui lui échoient en vertu de la *Loi sur les musées*, de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, de toute autre loi et règlement applicables et les exerce, sauf dans la mesure où le conseil juge bon de les déléguer par règlement ou par résolution. »

4.1.1 Les fonctions des administrateurs

Les sections suivantes décrivent les fonctions du conseil d'administration :

a) L'obligation fiduciaire

Les administrateurs sont les fiduciaires dans lesquels le gouvernement a placé toute sa confiance pour gérer et protéger les biens du Musée. Ils doivent agir avec honnêteté, de bonne foi et conformément aux meilleurs intérêts du Musée. Ce faisant, ils s'empêchent de tirer profit de leur position dans leur propre intérêt. Ils ont le devoir d'éviter de se placer en situation de conflit d'intérêts; ils doivent également éviter de favoriser tout intérêt personnel et ceux de toutes parties prenantes ou groupes de parties prenantes. Les obligations des administrateurs en ce qui a trait aux conflits d'intérêts sont décrites dans les documents suivants :

- L'annexe A de *Pour un gouvernement responsable – Guide du ministre et du secrétaire d'État – 2011 – Lignes directrices à l'intention des titulaires de charges publiques en matière d'éthique et d'activités politiques*;
- le *Règlement général n° 1* du Musée; et
- Le *Code de déontologie* du Musée.

b) L'obligation de communiquer les conflits d'intérêts

Le *Code de déontologie* du Musée est basé sur les principes et méthodes adoptés par le gouvernement du Canada pour tous les titulaires de charge publique fédérale. Le code stipule que les administrateurs doivent communiquer annuellement toutes situations qui pourraient les placer en conflit d'intérêts réel ou perçu. Ils doivent aussi se retirer de toute discussion ouverte lorsqu'ils semblent ou peuvent sembler être en conflit d'intérêts avec le Musée.

Tout administrateur doit porter une telle situation de conflit d'intérêts réel ou potentiel à l'attention du président du conseil ou du président du comité de gouvernance et des candidatures à des fins d'examen.

c) Le devoir de prudence et de diligence raisonnable

Aux termes du devoir de prudence, tous les administrateurs et dirigeants d'une société, dans l'exercice de leurs pouvoirs et en exécutant leurs fonctions, doivent « agir avec le soin, la rigueur et la compétence dont ferait preuve, en pareilles circonstances, une personne prudente. » (*Loi canadienne sur les sociétés par actions*, 1985, alinéa 122 1(b)).

À l'obligation de prudence est liée l'obligation de diligence raisonnable, c'est-à-dire la démonstration que les administrateurs se sont acquittés de leurs raisonnables et pertinentes obligations de prudence et de loyauté en remplissant leurs responsabilités à l'égard de la gouvernance de l'organisation. Les administrateurs doivent faire preuve de jugement dans la prise de décisions, se tenir au courant des enjeux pertinents, assister aux réunions régulièrement et se présenter aux réunions, prêts à y participer et à y faire une contribution significative.

La connaissance des divers documents, tels :

- Les grandes lignes de la *Loi sur les musées*;
- Toutes les lois applicables aux sociétés d'État;
- La partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*; et
- Les règlements du Musée.

est complétée par une compréhension beaucoup plus approfondie des rapports annuels, des plans d'entreprise et des diverses politiques qui aideront les administrateurs à assumer leurs responsabilités liées au devoir de prudence et de diligence raisonnable. Chaque administrateur doit également acquérir ces connaissances particulières sur le Musée :

- sa structure;
- son financement;
- ses produits et services;
- ses principaux fournisseurs et clients; et
- les communautés artistiques et éducatives avec lesquelles le Musée interagit.

Pour la plupart des administrateurs, c'est la participation aux réunions du conseil et le travail avec les autres administrateurs qui sont les meilleurs moyens d'acquérir les connaissances nécessaires sur le Musée.

Dans les règlements du Musée sont décrites les responsabilités particulières des administrateurs relatives à la participation aux réunions, à la manière d'éviter les situations de conflits d'intérêts, à la prise de votes et à l'exécution des fonctions que leur confie le président.

4.1.2 Les responsabilités du conseil

L'intendance de l'institution est la responsabilité la plus importante du conseil. Pour remplir cette obligation, le conseil détermine l'orientation stratégique du Musée, protège ses ressources, contrôle son rendement et fait rapport à l'État. Il participe également aux communications et aux stratégies avec les parties prenantes et à la planification de la relève de l'institution. Il veille à ce que le Musée gère ses collections, ses biens intellectuels et ses immobilisations, ses installations et ses expositions, et ses ressources humaines et financières selon les meilleures pratiques de gestion et les normes professionnelles des musées.

Pour remplir cette responsabilité, le conseil délègue la gestion quotidienne de l'institution au directeur général qui, avec son équipe de cadres supérieurs, est responsable du rendement du Musée, de sa viabilité à long terme et de l'atteinte de ses objectifs. Le conseil s'assure que toutes les questions majeures touchant les activités du Musée fassent l'objet d'une considération appropriée.

Le conseil, en collaboration avec le directeur général, s'efforce d'assurer une répartition appropriée des responsabilités entre la direction et lui. Une relation efficace avec la direction est déterminante dans la bonne exécution des responsabilités des administrateurs et dans le bon accomplissement de la mission du Musée. La capacité du conseil à travailler de près avec la direction, tout en maintenant son indépendance d'opinion, est fondamentale à la bonne gouvernance. Les administrateurs sont appelés à

exercer leur jugement et à faire preuve d'autonomie quand ils considèrent les propositions présentées par la direction et quand ils contribuent aux décisions du conseil.

Le conseil, en collaboration avec la direction, doit déterminer la quantité, l'à-propos, la fréquence et l'utilité de l'information qu'il reçoit. Puisque ses besoins en matière d'information évolueront avec le temps et l'expérience, il doit périodiquement considérer l'utilité de cette information.

En outre, le conseil doit être convaincu que les systèmes d'information et les pratiques de gestion du Musée répondent à ses besoins et garantissent la fiabilité de cette information.

Les sous-sections suivantes décrivent les responsabilités du conseil en détail.

a) La détermination de l'orientation stratégique du Musée

La première fonction du conseil est la détermination de l'orientation stratégique du Musée. Pour ce faire, il travaille étroitement avec la direction à la formulation des objectifs stratégiques. Il assume cette responsabilité principalement par le rôle actif qu'il joue dans la planification générale et par une évaluation périodique de la pertinence de la mission du Musée.

i. La planification générale

Le plan d'entreprise est le document central du régime de reddition des comptes adopté par le Parlement pour les sociétés d'État. C'est grâce à ce plan que les objectifs, priorités, stratégies et indicateurs de rendement du Musée, tels qu'approuvés par le conseil, sont documentés et communiqués au gouvernement. Le plan engage le Musée dans une orientation stratégique planifiée quinquennale et guide les actions du conseil, de la direction et du personnel à cette fin stratégique. Une fois approuvé, il sert aussi de base à l'évaluation du rendement du Musée. C'est la responsabilité du conseil d'assurer que l'orientation stratégique du Musée soit conforme à sa mission prescrite par la loi, ainsi qu'à ses responsabilités juridiques et éthiques.

En outre, le plan d'entreprise est le moyen de porter les problèmes du Musée à l'attention du ministre et du Conseil du Trésor, de déterminer les possibilités et d'indiquer les changements. Il sert aussi à autoriser l'attribution des crédits parlementaires pour les budgets de fonctionnement et d'immobilisations.

Dès son approbation par le conseil, le plan d'entreprise du Musée, ainsi que les budgets de fonctionnement et d'immobilisations proposés, sont présentés au ministre, qui les dépose à l'approbation annuelle du gouverneur en conseil.

Après l'approbation du plan d'entreprise par le gouverneur en conseil, la direction prépare un sommaire à l'intention du ministre, qui le dépose au Parlement. Cohérent et transparent, le sommaire communique officiellement l'orientation stratégique du Musée au public, aux parties prenantes et au personnel.

ii. L'évaluation de la pertinence de la mission

Les objectifs de politique publique du Musée, qui découlent de sa mission prescrite par la loi, sont intimement liés à son orientation stratégique. Dans le document, *Régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, le Conseil du Trésor recommande une évaluation périodique de la mission prescrite par la loi et des objectifs de politique publique de la société, une responsabilité qui relève du conseil. Les objectifs généraux du gouvernement doivent également faire l'objet d'une considération. Dans de rares cas, le conseil peut considérer que le contexte économique ou social invalide la mission du Musée prescrite par la loi. Dans ce cas, le conseil doit informer le ministre de la situation et recommander des mesures appropriées.

b) La protection des ressources du Musée

Le conseil doit veiller à la détermination des principaux risques associés aux activités du Musée et à la mise en œuvre des systèmes pertinents de contrôle et de gestion de ces risques. Dans le strict respect de la délégation des pouvoirs définis par le conseil et décrits dans les diverses politiques générales, le conseil doit examiner et approuver toutes les décisions majeures relatives aux biens du Musée et à leur financement.

À cette fin, le conseil doit :

- garantir l'existence d'une claire délégation des pouvoirs pour la prise de décisions sur la gestion des ressources humaines et financières;
- examiner et approuver les budgets annuels de fonctionnement et d'immobilisations du Musée, les nouvelles propositions de projets majeurs et toutes les décisions importantes concernant les biens du Musée;
- veiller à la détermination des risques ayant une importance stratégique et à la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques appropriées;
- veiller à l'intégrité des systèmes d'information de gestion et de contrôle interne du Musée et à la qualité de ses pratiques de gestion;
- évaluer les résultats financiers et assurer l'intégrité de l'information financière; approuver les états financiers vérifiés de fin d'exercice;
- assurer le respect de l'éthique et des valeurs pertinentes; et
- assurer la conformité aux lois et règlements, aux principes de vérification et de comptabilité, ainsi qu'aux politiques et règlements du Musée.

Dans la gestion du risque financier, le conseil doit veiller à ce que le Musée parvienne à un équilibre approprié entre un niveau de risque acceptable et les niveaux de ressources financières établis par le gouvernement. La position de l'État doit être protégée et le risque financier du Musée doit être contenu dans les limites autorisées approuvées dans le plan d'entreprise.

c) Le régime de vérification

Pour assurer l'intégrité de l'information qu'il reçoit et des systèmes de contrôle interne du Musée, le conseil dépend du régime de vérification du Musée. La Partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* exige de toutes les sociétés d'État de :

- mettre sur pied un comité de vérification composé des administrateurs de la société;
- effectuer des vérifications internes;
- préparer des états financiers trimestriels et annuels;
- veiller à ce que le Bureau du Vérificateur général prépare un rapport de vérification annuel sur les états financiers et sur toute information quantitative devant être vérifiée, tel que déterminé par le Conseil du Trésor; et
- veiller à la réalisation d'un examen spécial au moins à tous les dix ans.

Le régime de vérification – constitué de vérifications annuelles externes et d'un examen spécial, ainsi que de vérifications internes – permet au conseil d'obtenir une opinion indépendante établissant dans quelle mesure :

- les biens du Musée sont protégés et contrôlés;
- les ressources humaines, financières et matérielles sont gérées avec économie et efficacité; et
- les opérations du Musée sont exécutées avec efficacité.

À l'appui de la bonne gouvernance du régime de vérification, les ministères et les sociétés d'État désignent un dirigeant principal de la vérification (DPV) qui est chargé de seconder le comité de vérification et des finances du conseil dans l'exécution des responsabilités de vérification interne. Nommé par le conseil après consultation du directeur général, le DPV est responsable de la fonction de vérification interne dans tout le Musée.

Pour assurer l'indépendance de la fonction de vérification interne de la direction du Musée, le DPV relève de deux instances : il relève directement du conseil pour ce qui est de toutes les questions liées à la vérification et, du point de vue administratif (c.-à-d. du fonctionnement quotidien) du directeur général.

d) L'établissement de cadres redditionnels

Établir une relation de reddition des comptes claire entre le directeur général et le conseil est une responsabilité essentielle du conseil. Une série d'objectifs généraux que le directeur général est responsable d'atteindre doit être définie annuellement.

Il faut noter que plusieurs des responsabilités du conseil envers la gestion des activités du Musée sont déléguées au directeur général et à son équipe de gestion. Afin que cette délégation puisse fonctionner efficacement et sans confusion quant aux responsabilités respectives, le conseil doit éviter de participer à la gestion quotidienne des activités du Musée.

Le conseil doit se préoccuper moins des transactions que d'établir les objectifs et l'orientation du Musée, et il doit s'assurer que les systèmes et méthodes du Musée l'appuient dans son rôle de contrôle et d'évaluation des progrès de la direction.

e) L'indépendance du conseil

La capacité du conseil à fonctionner de manière indépendante de la direction est d'une importance primordiale. Les structures, méthodes et procédures appropriées doivent exister afin de permettre aux administrateurs de conserver cette perspective indépendante. Les exemples comprennent : la vérification annuelle des états financiers par le Bureau du Vérificateur général (BVG); les séances à huis clos du conseil et du BVG; les vérifications réalisées par des entreprises tierces indépendantes; la nomination de conseillers externes au comité des acquisitions du conseil, qui offrent des conseils éclairés et judicieux aux administrateurs sur les propositions d'acquisition d'œuvres d'art.

f) Le contrôle du rendement du Musée et la présentation de rapports

Le conseil doit exercer un rôle de surveillance qui exige un contrôle régulier du rendement du Musée, une évaluation périodique du rendement du directeur et l'établissement d'un rapport annuel au Parlement. Le contrôle régulier du rendement général aide le conseil à énoncer des positions quant aux prises de décisions actuelles et à venir. Grâce à ce contrôle, les administrateurs comprennent mieux le Musée, sa direction et la pertinence globale de son plan stratégique. Le conseil est ainsi avisé de tout fait nouveau à l'intérieur du Musée et dans son environnement extérieur.

À ces fins, le conseil doit s'acquitter des principales responsabilités de contrôle et d'information suivantes:

- Veiller à ce que l'information fournie par la direction réponde aux exigences du conseil;
- Contrôler le rendement du Musée en fonction des objectifs définis dans le plan d'entreprise, y compris l'évaluation des résultats d'exploitation afin d'établir si le Musée est bien géré;
- Veiller à ce que les informations transmises au gouvernement soient suffisantes pour lui permettre d'évaluer dans quelle mesure le Musée a atteint ses objectifs;

- Veiller à ce que le rapport annuel au Parlement présente une information complète, pertinente et opportune sur le rendement réel du Musée;
- Établir des objectifs et des mesures du rendement et, à chaque année, évaluer le rendement du directeur général;
- Évaluer l'efficacité du conseil à remplir ses responsabilités, notamment en contrôlant l'efficacité de la présidence et de chacun des administrateurs.

g) Les stratégies et les communications avec les parties prenantes

Le conseil est responsable d'assurer l'adoption par le Musée de politiques qui favorisent une communication efficace de la direction et du conseil avec le ministre responsable, le Parlement, les parties prenantes et le public en général. En outre, durant l'année, le conseil est libre de demander au président d'informer le ministre de toute question qu'il juge mériter son attention.

Si les principaux outils de communication avec le Parlement et les parties prenantes sont le sommaire du plan d'entreprise et le rapport annuel du Musée, le Musée élaborera aussi des stratégies pertinentes pour régulièrement communiquer avec eux et avec le public. En outre, le conseil doit :

- veiller à identifier les principales parties prenantes, y compris le ministre et/ou les principaux représentants du gouvernement, et à, au besoin, élaborer et mettre en œuvre les stratégies et les communications pertinentes; et
- contribuer aux stratégies visant à renforcer l'image du Musée auprès du public et des principales parties prenantes.

Les lignes directrices du Conseil du Trésor mettent les administrateurs en garde contre les commentaires publics sur le Musée. Selon les circonstances, le porte-parole du Musée est habituellement le directeur général, le président ou le ministre. Avant qu'un administrateur agisse à titre de porte-parole, il doit obtenir la permission du président du conseil.

h) La planification de la relève

Le conseil a un rôle à jouer pour assurer une relève en douceur des postes des administrateurs et des principaux cadres du Musée.

i. La relève des administrateurs

Nonobstant la prérogative gouvernementale de nommer les administrateurs, le conseil doit proposer au ministre de bons candidats à la considération du gouvernement. À cette fin, le conseil détermine les connaissances, les compétences et les attributs de base exigés des administrateurs individuels et du conseil au complet dans un « profil des compétences des administrateurs ». Le profil décrit l'ensemble des attributs souhaités par le conseil à l'intention du ministre et d'autres parties prenantes qui jouent un rôle dans le processus de nomination. Puisque les compétences requises par le conseil peuvent évoluer, le conseil doit régulièrement mettre à jour le profil des administrateurs afin d'assurer sa pertinence.

Les nominations des administrateurs se limitent habituellement à deux mandats. Il faut présenter une justification pertinente quand le conseil veut renouveler le mandat d'un administrateur en poste.

Le conseil doit accorder une attention particulière à l'orientation des nouveaux administrateurs. Des séances d'orientation favorisant la connaissance des responsabilités uniques d'un administrateur de société d'État fédérale, de la mission, des programmes de base et des problèmes du Musée sont offertes en continu.

Le conseil doit aussi planifier la relève de la présidence du conseil en déterminant des critères et en proposant des candidats au ministre.

ii. La relève de la direction

Le conseil nomme le directeur général du Musée, avec l'approbation du gouverneur en conseil, en fonction des critères qu'il a déterminés.

Il incombe également au conseil de veiller à l'adoption par le Musée de plans de relève appropriés pour les cadres supérieurs afin d'assurer la présence au Musée d'une direction compétente vouée à la réalisation à court et à long terme de sa mission.

i) Les politiques générales

Le Musée compte plusieurs politiques générales qui régissent son fonctionnement et précisent les attentes liées aux pouvoirs et responsabilités de la direction. Le conseil examine régulièrement les politiques générales du Musée pour s'assurer qu'elles fournissent l'orientation nécessaire dans les secteurs critiques à l'exécution de la mission prescrite par la loi et à la saine gestion de ses ressources humaines et financières. La direction élabore les politiques (ou les révise) et les présente à l'examen et à l'approbation du conseil. Une fois les politiques approuvées, la direction élabore les lignes directrices et les méthodes particulières nécessaires à leur mise en œuvre.

4.2 La structure et le fonctionnement du conseil d'administration

La *Loi sur les musées* stipule que le conseil est composé de neuf administrateurs, d'un président et d'un vice-président.

4.2.1 Le rôle du président

Les attributions du président découlent de la *Loi sur les musées* et des règlements administratifs du Musée.

Le président, nommé par le gouverneur en conseil, occupe sa charge à temps partiel. Il assure le leadership et préside les activités du conseil. En consultation avec la direction, le président détermine l'ordre du jour des réunions et s'assure que le conseil assume avec pertinence ses responsabilités en matière de gouvernance.

Le président veille à ce que les relations entre le conseil, la direction et le ministre servent les meilleurs intérêts du Musée. Dans l'exécution de son rôle, il travaille en étroite collaboration avec le directeur général et veille au maintien de relations efficaces avec le ministre, les parties prenantes et le public.

4.2.2 Les réunions du conseil

Les réunions du conseil sont les principaux lieux d'échange grâce auxquels les administrateurs remplissent leurs responsabilités. Les administrateurs doivent bien se préparer à ces réunions et y prendre une part active, car elles leur fournissent l'occasion de recevoir de l'information, d'approfondir leur compréhension des enjeux importants et d'influencer les décisions du Musée.

Selon l'article 21 de la *Loi sur les musées* de 1990, le conseil doit se réunir au moins une fois l'an. C'est l'usage du conseil du Musée de se réunir quatre fois en personne et de convoquer de nombreuses

téléconférences durant toute l'année. Le conseil tient également des séances à huis clos, sans participation de la direction, pour discuter de sujets divers (par ex. l'évaluation du rendement du directeur général).

Les administrateurs reçoivent à l'avance l'ordre du jour, les procès-verbaux des réunions précédentes et l'information pertinente sur les questions soumises à l'approbation du conseil. En vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, les documents préparés pour les réunions du conseil sont accessibles, sous réserve des dispositions de cette loi et de celles de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Le conseil a l'habitude de discuter des activités du Musée en toute confidentialité et de les communiquer seulement après des décisions approuvées et conformément à des procédures convenues. Lors des réunions du conseil, la franchise des discussions commande la confidentialité de leur sujet et de leur contenu. La communication officielle des décisions du conseil relève du président et du directeur général du Musée.

En outre, les administrateurs doivent s'assurer de limiter leurs communications avec les cadres supérieurs ou les employés en dehors du contexte des comités et des activités du conseil. Ce genre de communication doit passer par le directeur général.

4.2.3 Les comités du conseil

Si le conseil plénier est le responsable ultime de l'accomplissement de ses responsabilités, il peut toutefois déléguer à ses comités une délibération plus approfondie de certaines fonctions. La création de ces comités ainsi que l'élaboration de leur mandat exigent une motion officielle du conseil ou un ajout aux règlements administratifs du Musée. En général, les comités examinent les questions et préparent les recommandations qui seront présentées à la considération du conseil plénier. À moins d'être explicitement énoncée dans le mandat du comité, l'autorité d'agir au nom du conseil est normalement réservée à des circonstances particulières et le conseil doit y acquiescer au préalable.

Le conseil du Musée compte six comités permanents :

- le comité exécutif;
- le comité de vérification et des finances;
- le comité de gouvernance et des candidatures;
- le comité des acquisitions;
- le comité de l'avancement et des programmes; et
- le comité des ressources humaines.

Sur recommandation du comité de gouvernance et des candidatures, le conseil nomme les administrateurs aux comités en fonction de leur intérêt, de leurs connaissances et de leur disponibilité. Le président du conseil est membre de tous les comités avec droit de vote. Le directeur général est membre d'office de tous les comités sans droit de vote.

4.2.4 L'évaluation de l'efficacité du conseil et de ses comités

Le conseil évalue son propre rendement et celui de ses comités annuellement. Ces évaluations visent la planification et la préparation des réunions, ainsi que leur déroulement. La participation et le suivi sont évalués, ainsi que les contributions individuelles des administrateurs à la gouvernance du Musée durant toute l'année.

Le conseil délègue à son comité de gouvernance et des candidatures l'élaboration et le contrôle de la méthode générale par laquelle le Musée aborde les questions de gouvernance. Sujet à l'approbation du conseil, ce comité met également en œuvre et administre le système de gouvernance.

Le comité recommande, établit et administre l'examen du rendement annuel du conseil. Au moins une fois l'an, le comité examine également les questions suivantes en matière de gouvernance avec le conseil :

- le mandat et la composition de chacun des comités du conseil;
- les méthodes et les processus par lesquels le conseil évalue son rendement; et
- les besoins du conseil en matière d'information et dans quelle mesure ils sont satisfaits.

Périodiquement, le conseil doit examiner son rôle et ses responsabilités pour s'assurer qu'ils reflètent les pratiques exemplaires et abordent les enjeux auxquels le Musée doit faire face. Il souhaitera aussi examiner ses responsabilités par rapport à celles de la direction afin d'assurer une répartition pertinente des responsabilités.

Comme le lui recommande le gouvernement, le Musée inclut dans son rapport annuel l'évaluation de ses politiques et pratiques en matière de gouvernance.

4.3 Le rôle de la direction

4.3.1 La direction

Les opérations et le fonctionnement des activités quotidiennes du Musée sont des fonctions de la direction. À ce titre, la compétence, l'intégrité et la prudence sont les exigences essentielles qui importent pour l'exécution efficace de la mission du Musée. Le *Code de déontologie* s'applique à la direction, au personnel et au conseil. Les gestionnaires doivent faire preuve de transparence et d'éthique dans la conduite réelle et apparente de toutes leurs activités afin de rehausser la confiance du public dans les institutions nationales du Canada.

Conformément aux règlements, le directeur général propose la structure organisationnelle du Musée et sa mise à jour périodique. Annuellement, il présente au conseil à titre d'information un organigramme détaillé pour donner aux administrateurs l'occasion d'examiner la structure du Musée.

4.3.2 Le directeur général

Tant la *Loi sur les musées* que les règlements du Musée servent de base fondamentale aux attributions du directeur. La *Loi sur les musées* de 1990, paragraphe 23 (1), stipule que :

« Avec l'agrément du gouverneur en conseil, le conseil de chaque musée nomme à titre amovible le directeur pour un mandat maximal de cinq ans. »

Premier dirigeant du Musée, le directeur général est responsable devant le conseil des contrôles organisationnels et procéduraux de l'institution. Il facilite les relations entre les gestionnaires et le conseil, et il donne au président le soutien nécessaire pour que le conseil assume ses responsabilités en matière de gouvernance.

Le directeur général est responsable de l'orientation générale du Musée et d'assurer le leadership requis pour réaliser sa mission, sa vision et ses objectifs stratégiques.

Le directeur général est responsable de la gestion quotidienne des activités du Musée et veille à ce que ses réalisations s'harmonisent au plan d'entreprise. La personne occupant ce poste doit respecter le cadre stratégique et les politiques approuvés par le conseil. Le directeur général veille aussi à :

- la répartition optimale des ressources;
- la nomination et la direction de l'équipe de gestion;
- le professionnalisme et le perfectionnement du personnel du Musée dans un climat favorisant l'excellence; et
- les bonnes relations du Musée avec les principales parties prenantes et le grand public.

Le directeur général s'assure que le Secrétariat de la société soit doté de ressources pertinentes pour appuyer la planification et la gestion des travaux du conseil et de ses comités. Avec les conseils du secrétaire de la société, le directeur général s'assure que les gestionnaires préparent les documents d'information requis pour toutes les séances du conseil. En outre, le directeur général présente le plan d'entreprise, le rapport annuel, et toute révision de politique recommandée au conseil, et informe le conseil de toute question importante touchant la capacité du Musée à réaliser ses objectifs stratégiques.

Le directeur général travaille avec le conseil à l'élaboration d'un système d'information qui répond aux besoins du conseil. L'information fournie au conseil doit l'aider dans son évaluation opportune du progrès et de la pertinence de l'orientation stratégique du Musée.

5. RENSEIGNEMENTS

Toute question concernant l'interprétation de cette politique doit être adressée au directeur, Secrétariat de la société et Liaison ministérielle.

Références

Loi canadienne sur les sociétés par actions (1985).

La Société d'assurance-dépôts du Canada, *Codes de pratiques commerciales et financières saines : contrôles internes.*

La Direction générale des sociétés d'état du ministère des Finances et le Secrétariat du Conseil du Trésor, en collaboration avec le Conference Board du Canada et le Centre canadien de gestion, *Guide d'introduction aux rôles et responsabilités des administrateurs de sociétés d'État*, Ottawa, le Conference Board du Canada, juillet 1993.

La Loi sur la gestion des finances publiques.

La Loi sur les musées.

La Bourse de Toronto, *Où se trouvaient les administrateurs? Lignes directrices du Comité de la Bourse de Toronto sur la Régie d'entreprise*, décembre 1994.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor, *Régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques – Lignes directrices*, juin 1996.