



Musée canadien de la nature

Rapport présenté au Conseil d'administration

le 21 février 2007

Rapport d'examen spécial



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



Le 21 février 2007

Aux membres du Conseil d'administration
du Musée canadien de la nature

Nous avons réalisé l'examen spécial du Musée canadien de la nature conformément au plan présenté au Comité de la vérification et des finances du Conseil d'administration le 8 juin 2006. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, nous avons le plaisir de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel du Musée pour leur collaboration soutenue et l'aide précieuse qu'ils nous ont fournie au cours de l'examen.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'L Ricard'.

Lyse Ricard, FCA
Vérificatrice générale adjointe

p.j.

Table des matières

Opinion découlant de l'examen spécial	1
Résumé du rapport	3
Aperçu du musée canadien de la nature	5
Mandat	5
Structure du Musée	5
Vision du Musée	5
Objectifs et stratégies du Musée	6
Activités du Musée	6
Financement	7
Enjeux	7
Constatations et recommandations	8
Gestion de la recherche	8
Collections	10
Projets d'éducation du public	16
Projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria	18
Environnement et développement durable	23
Technologies de l'information	27
Ressources humaines	29
Planification stratégique	32
Mesure du rendement et rapport sur le rendement	35
Gouvernance	37
Annexes	
A. À propos de l'examen spécial	45
B. Objectifs et stratégies du Musée canadien de la nature	48
C. <i>Loi sur les musées</i> , alinéas 12(1)(a) à (w)	50



Musée canadien de la nature

Rapport d'examen spécial — 2007

Au Conseil d'administration du Musée canadien de la nature

Opinion découlant de l'examen spécial

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Musée canadien de la nature est tenu de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers, des systèmes d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Musée est également tenu de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de mars à octobre 2006, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques du Musée, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de la vérification et des finances du Conseil d'administration le 8 juin 2006. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre au Musée d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec le Musée. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, de la

documentation et des normes professionnelles, ainsi que des pratiques suivies par le Musée et d'autres organisations. La liste des systèmes et des pratiques que nous avons examinés ainsi que des critères qui s'y rattachent figure à l'annexe A.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Lors de l'examen spécial, nous nous sommes appuyés sur les travaux de la vérification interne portant sur la gestion des ressources humaines.

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

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu du Musée canadien de la nature et présentent des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Lyse Ricard, FCA
Vérificatrice générale adjointe
Ottawa, Canada
Octobre 2006

Résumé du rapport

9. Comme nous l'indiquons dans notre opinion découlant de l'examen spécial, nous avons conclu que pour la période examinée, les systèmes et les pratiques du Musée canadien de la nature étaient conçus et utilisés de manière à fournir une assurance raisonnable que les éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que les opérations du Musée se déroulent efficacement.

10. Nous n'avions signalé aucune lacune importante dans notre rapport d'examen spécial de 2002. Nous avons, par contre, suggéré d'apporter des améliorations à l'égard de trois aspects de première importance :

- l'orientation stratégique;
- l'évaluation des capacités et des besoins tant sur plan financier qu'à l'égard des ressources humaines;
- la gestion du rendement et la reddition de comptes.

11. Au cours du présent examen spécial, nous avons constaté que le Musée avait marqué des progrès en ce qui concerne un bon nombre des observations que nous avons formulées en 2002. Nous faisons état, dans le présent rapport, des progrès du Musée dans les domaines de la gestion de la recherche, des projets d'éducation du public, des technologies de l'information, des pratiques de gestion des ressources humaines et de la planification stratégique. Par contre, nous croyons que le Musée doit se doter d'outils précis pour les collections, effectuer une étude des auditoires cibles et établir sa stratégie de positionnement. La direction et le Conseil d'administration doivent aussi trouver une solution à long terme aux besoins accrus de financement des projets de fonctionnement et d'entretien ainsi que des projets d'immobilisations. Le Musée doit aussi perfectionner son cadre de gestion des risques.

12. Le Musée peut encore améliorer la qualité de ses systèmes et pratiques. Il doit à notre avis se concentrer sur ce qui suit :

- continuer d'affecter les ressources destinées à la recherche aux secteurs où elles auront le plus d'incidence;
- élaborer une stratégie ainsi qu'un plan de développement des collections, et effectuer un suivi plus systématique de ses collections et de leur développement général en produisant des rapports périodiques;

- améliorer ses systèmes et pratiques de gestion environnementale, notamment exercer de manière plus soutenue son rôle de gestion;
- intégrer et perfectionner les systèmes et les pratiques de planification stratégique;
- instaurer des systèmes de gouvernance additionnels et en améliorer d'autres afin de se conformer aux bonnes pratiques de gouvernance actuelles.

Aperçu du musée canadien de la nature

13. Le Musée canadien de la nature est le musée national des sciences naturelles. Il a été créé en 1842 et tire son origine de la Commission géologique du Canada. Le Musée a été constitué en société d'État le 1^{er} juillet 1990 en vertu de la *Loi sur les musées*. Il fait partie du portefeuille du ministère du Patrimoine canadien et rend des comptes au Parlement par l'intermédiaire de la ministre du Patrimoine canadien.

14. Le Musée canadien de la nature exerce ses activités dans l'Édifice commémoratif Victoria, situé à Ottawa, qui a été déclaré édifice classé du patrimoine, et l'Édifice du patrimoine naturel, situé à Gatineau, au Québec. L'Édifice du patrimoine naturel est entouré d'un espace vert de 49 hectares. Cette propriété du Musée est constituée de terres marécageuses, de prés et de forêts. Le Musée possède également une plus petite propriété, aussi constituée de terres marécageuses, dans le canton d'Osgoode, en périphérie d'Ottawa.

Mandat

15. Le mandat du Musée canadien de la nature, tel qu'il est défini par la *Loi sur les musées*, est « d'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt et le respect à l'égard de la nature, de même que sa connaissance et son degré d'appréciation par tous par la constitution, l'entretien et le développement, aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets d'histoire naturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de la nature, des enseignements et de la compréhension qu'elle génère. »

Structure du Musée

16. La *Loi* prévoit la création d'un Conseil d'administration et la nomination d'un président du conseil, chargés de gérer les opérations, les activités et les affaires du Musée. Le Conseil d'administration nomme le président-directeur général du Musée pour un mandat de cinq ans. Le gouverneur en conseil doit approuver la nomination.

17. Le Musée emploie 168 personnes à plein temps pour ses activités courantes et 18 personnes qui se consacrent exclusivement au projet de rénovation de l'Édifice commémoratif Victoria.

Vision du Musée

18. En 2003, le Musée canadien de la nature a amorcé la mise en œuvre de sa nouvelle vision stratégique centrée sur le thème « Branchés sur la nature », qui orientera ses activités au cours des prochaines années, en vue d'aider les gens à comprendre l'interaction entre les humains et la nature. Son but est de mettre entièrement en œuvre la nouvelle vision d'ici 2008.

Créer collectivement ce qui ne peut être créé individuellement

19. L'un des principaux éléments de la nouvelle vision est le nouveau modèle de service national issu de la participation du Musée à l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada (AMHNC). Le Musée canadien de la nature est l'un des 12 membres fondateurs de l'Alliance qui a été constituée en société en février 2004 et qui s'est donné comme mission d'améliorer la préservation et la compréhension du patrimoine naturel du Canada. L'Alliance assume la responsabilité collective de plus de 13,7 millions de spécimens d'histoire naturelle représentant la flore et la faune ainsi que l'histoire géologique du Canada et des collections internationales.

Objectifs et stratégies du Musée

20. Le Musée canadien de la nature a choisi le « changement environnemental » comme principal dossier de traitement et d'étude des questions d'histoire naturelle. Le Musée et le Conseil d'administration ont déterminé les objectifs et les stratégies visant à réaliser le mandat national du Musée (voir l'annexe B).

Activités du Musée

21. La *Loi sur les musées* établit la liste des activités du Musée (voir l'annexe C). Le Musée canadien de la nature mène des activités dans trois secteurs principaux, soit la recherche, la gestion des collections et les projets d'éducation du public.

22. La collection du Musée comprend plus de 10,3 millions de spécimens. Elle est divisée en quatre secteurs : les sciences de la Terre, les invertébrés, la botanique et les vertébrés. Les spécimens sont préservés dans des installations d'entreposage spéciales et au moyen de méthodes de conservation. Le Musée renseigne le public sur les collections par ses projets d'éducation du public et son site Web. Les chercheurs publient les résultats de leurs travaux dans des publications érudites ou destinées au grand public.

23. En janvier 2002, le Musée canadien de la nature a annoncé un projet de rénovation de cinq ans de l'Édifice commémoratif Victoria, principal site de ses programmes publics. Le Musée avait alors établi que la rénovation était nécessaire pour que le bâtiment demeure fonctionnel et un lieu sûr pour les visiteurs et le personnel. De nouvelles galeries seront aménagées et d'autres seront rénovées. Le Musée présentera aussi des expositions et des activités d'éducation nouvelles ou remaniées et utilisera de nouvelles technologies. Le projet de rénovation en est à sa troisième année.

24. Le Musée canadien de la nature a accueilli 211 960 visiteurs en 2004-2005 et 165 554 visiteurs en 2005-2006 (la baisse est attribuable

aux rénovations en cours à l'Édifice commémoratif Victoria). Le site Web du Musée a reçu 6 055 000 visiteurs en 2005-2006.

Financement

25. Le budget total de 2006-2007 du Musée canadien de la nature est d'environ 29 millions de dollars. Parmi les autres sources de revenus du Musée mentionnons les droits d'entrée, les activités commerciales et les activités de développement. Le gouvernement du Canada a aussi accordé 216,6 millions de dollars au Projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria. La campagne *Partenariats naturels* a été lancée en vue de soutenir le développement de galeries d'expositions, l'organisation d'expositions et d'autres activités de rayonnement. Son objectif était de recueillir des dons d'une valeur de 10 millions de dollars d'ici octobre 2006 et une somme supplémentaire de 6 millions de dollars d'ici mars 2008 auprès de partenaires et de particuliers. En date d'octobre 2006, la collecte de fonds avait permis de recueillir la somme de 7 millions de dollars, qui comprend une contribution de 2 millions de dollars d'une société donatrice.

Enjeux

26. Le Musée canadien de la nature a établi que le financement représente un enjeu, car il prévoit un déficit. Selon le Musée, les frais fixes et les salaires représentent habituellement plus de 90 p. 100 des budgets d'exploitation; le Musée dispose alors d'environ 2 millions de dollars par année, en fonds discrétionnaires réservés à la recherche de base, à la gestion et à l'acquisition des collections, aux programmes d'éducation du public, au développement de nouvelles galeries et d'expositions itinérantes, ainsi qu'aux activités de collecte de fonds. En outre, les coûts de gestion croissants de l'Édifice commémoratif Victoria et de l'Édifice du patrimoine naturel sont pour le Musée une source de difficultés financières.

27. Les fonds recueillis auprès des donateurs et des commanditaires contribueront à soutenir l'initiative de renouvellement du Musée. Mais on se livre une chaude lutte dans la région de la capitale nationale et dans tout le pays pour obtenir des contributions du secteur privé et des sociétés. D'autres musées nationaux mènent aussi d'importantes campagnes de financement.

28. Le Musée canadien de la nature doit séduire le groupe des 16 à 25 ans. Il est en concurrence avec d'autres formes d'éducation et de divertissement, et reconnaît qu'il doit trouver des moyens d'attirer ce segment de marché.

Constatations et recommandations

Gestion de la recherche

29. Le Musée canadien de la nature a un programme d'activités de recherche exécuté par des scientifiques compétents, enthousiastes et dévoués. Le Musée compte 14 scientifiques ayant une expertise dans diverses disciplines qui correspondent aux principaux secteurs du Musée. À l'heure actuelle, il n'y a aucun poste de spécialistes dans des domaines traditionnels importants comme l'ornithologie (oiseaux) et la mammalogie (mammifères). Le budget d'exploitation total de 2006-2007 du programme de recherche est de 375 000 \$; ce budget comprend 200 000 \$ en fonds de recherche discrétionnaires. Pour l'exercice 2006-2007, au moins la moitié des projets de recherche financés ont reçu moins de 10 000 \$ en fonds discrétionnaires. Les ressources pour les activités de recherche n'ont pas augmenté depuis six ans; elles ont subi une érosion à cause de la montée des coûts.

30. Nous nous attendions à ce que le Musée canadien de la nature sélectionne et gère de manière efficace des projets de recherche pertinents pour explorer, montrer et interpréter le monde naturel à l'intention de tous les auditoires, et à ce que les activités de recherche soutiennent le développement de la collection nationale et les projets d'éducation du public.

Le Musée a apporté des améliorations depuis 2002

31. En 2002, nous avons signalé l'importance pour le Musée canadien de la nature de se positionner par rapport à d'autres organismes scientifiques et de concentrer ses efforts dans les secteurs où, grâce à ses ressources, son expertise et ses collections, il pouvait obtenir des résultats tangibles. Les critères servant à sélectionner les projets de recherche devaient donc refléter les priorités stratégiques du Musée.

32. Le Musée a tenté de recentrer ses activités de recherche. En 2006-2007, le Musée faisait principalement de la recherche dans les domaines de la botanique (l'étude des plantes), de la zoologie (l'étude des animaux), de la paléontologie (l'étude des êtres vivants ayant existé au cours des temps géologiques) et de la minéralogie (l'étude des minéraux). Les activités de recherche contribuent à la vision stratégique du Musée canadien de la nature. Au cours du présent examen, nous avons constaté que la recherche est maintenant davantage axée sur les questions qui intéressent les Canadiens, comme le changement climatique et ses répercussions sur l'écologie du Nord. En dépit des efforts du Musée à cet égard, nous craignons toujours que

compte tenu des ressources actuelles, les activités de recherche du Musée ne soient pas suffisamment ciblées. Si la situation se poursuit, ces activités pourraient produire des résultats négligeables dans un trop grand nombre de domaines.

Les pratiques de sélection, de surveillance et d'évaluation des projets de recherche sont satisfaisantes

33. Nous avons constaté qu'un processus de sélection des projets de recherche est en place et que le niveau d'examen est approprié et proportionnel au niveau de fonds discrétionnaires qui peut être applicable aux activités de recherche. Le processus de sélection comprend l'examen, à l'aide de critères, des propositions de recherche par un comité consultatif de la recherche, et l'examen par les pairs. Ces examens sont effectués de manière uniforme. Le Musée effectue également des examens annuels pour évaluer les progrès des activités de recherche et les mesurer au moyen d'indicateurs standard comme le nombre d'articles publiés dans des revues savantes.

Le Musée utilise à bon escient les autres mécanismes de financement de la recherche

34. Afin d'utiliser de façon optimale les fonds discrétionnaires destinés à la recherche et les investissements à effet multiplicateur, le Musée canadien de la nature a créé des partenariats avec différents organismes provinciaux, nationaux et internationaux. Par exemple, l'un des scientifiques du Musée collabore à une publication de catalogage des lamproies. Le Musée réduit ainsi les coûts de publication de manière importante.

35. Par contre, il y a un risque que le Musée joue un rôle moins prépondérant et qu'il s'éloigne de son mandat, car ses partenaires peuvent influencer sur l'orientation de la recherche, surtout lorsqu'ils fournissent la plus grande partie des fonds. Le Musée doit maintenir ces partenariats tout en veillant à s'engager dans les projets qui correspondent à son mandat et à son orientation stratégique.

36. Le Musée a aussi tenté activement d'obtenir, et a obtenu, des contributions importantes « en nature ». Il a reçu un généreux don d'un scientifique retraité, et des scientifiques émérites témoignent d'un engagement continu en mettant à contribution leur temps, leur expertise et leurs collections.

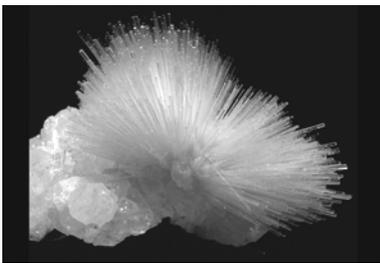
Les résultats de la recherche soutiennent les activités du Musée

37. Les résultats des activités de recherche élargissent les connaissances, orientent le développement des collections du Musée et servent à créer des programmes pour le public. Le Musée canadien de la nature a un bon taux de publication dans des revues évaluées par des pairs (revues savantes). Il dirige des travaux de recherche permanents sur la gestion de la collection nationale et utilise le matériel pour des présentations publiques et des conférences. Les programmes de recherche sur le terrain contribuent à l'élargissement de la collection, et du matériel de recherche est prêté aux organismes partenaires.

38. Conclusion. Les systèmes et pratiques du programme de recherche du Musée canadien de la nature sont adéquats et permettent de sélectionner et de gérer efficacement des projets de recherche pertinents, à la mesure du financement, et de maximiser le financement actuel. Les processus de sélection et d'examen de projet assurent que les activités de recherche du Musée correspondent à ses besoins et à son orientation stratégique. Toutefois, ses activités sont trop étendues si on considère les ressources dont il dispose.

39. Recommandation. Le Musée canadien de la nature devrait continuer d'affecter ses ressources destinées à la recherche à des secteurs précis où elles peuvent avoir le plus d'incidence. Il devrait notamment ébaucher de nouveaux scénarios en cas de stagnation des niveaux de ressources.

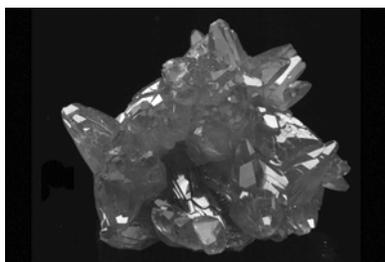
Collections



Mésolite (n.f.) de la collection des minéraux du Musée. Photo reproduite avec la permission du Musée canadien de la nature, Ottawa, Canada.

40. La collection du Musée canadien de la nature représente la somme de près de 150 ans de travail. Le Musée possède quelques-unes des plus belles collections d'histoire naturelle du Canada — ses collections de minéraux, roches et gemmes, par exemple, comprennent plus de 52 000 spécimens, et sa collection de minéraux est l'une des plus riches du monde. La bibliothèque et les archives du Musée abritent une imposante collection de livres dans les domaines de l'Arctique canadien, de l'ornithologie, de la systématique et de la taxonomie, ainsi que du matériel audiovisuel. Elles comptent aussi quelque 4 000 ouvrages rares, dont certains datent des années 1500, une collection d'art de la nature et quelque 275 000 photos. Le site Web du Musée comprend de l'information sur le contenu de la collection ainsi que des photos numériques.

41. Nous nous attendions à ce que le Musée canadien de la nature ait conçu, développé et entretenu une collection d'objets d'histoire naturelle qui correspond au champ d'application de la politique du



Rhodochrosite (n.f.) de la collection des minéraux du Musée. Photo reproduite avec la permission du Musée canadien de la nature, Ottawa, Canada.

Musée. Nous nous attendions à ce que les collections soient bien gérées, protégées, documentées, conservées et accessibles. Nous nous attendions aussi à ce que le Musée ait un plan d'entretien et d'investissement à long terme pour l'Édifice du patrimoine naturel et l'Édifice commémoratif Victoria.

Le Musée n'a toujours pas de cadre de développement des collections

42. Dans notre rapport de 2002, nous avons signalé que le comité responsable de l'élaboration d'un plan de développement des collections avait fait une analyse de la situation, mais qu'il n'avait pas produit de cadre de développement des collections. Le comité a été dissous en 2002, et le Musée doit encore se doter d'une stratégie et d'un plan qui serviraient de cadre de gestion et de conservation des collections, et qui décriraient clairement les enjeux, les stratégies, les occasions à saisir et les activités dans chaque secteur de collection. Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 19, le Musée canadien de la nature a commencé à travailler en partenariat avec l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada. L'un de ses objectifs consiste à combiner les activités de planification et de développement des collections pour que le public et les scientifiques aient accès à l'information sur les collections des membres de l'Alliance. Nous félicitons le Musée de cette initiative, mais nous constatons que son personnel continue de travailler sans cadre de développement des collections approprié.

La documentation ayant trait aux collections demande encore une attention particulière

43. En 2002, nous avons signalé que le Musée avait mis en place un système de documentation électronique pour ses collections et qu'il avait prévu un taux de conversion de 30 000 dossiers électroniques par année. Cependant, le plan de documentation du Musée ne comprenait pas les 491 459 éléments non encore analysés ou sans documentation.

44. Le Musée n'a pas beaucoup progressé dans ce domaine depuis 2002 (voir la pièce 1).

Pièce 1 État d'avancement du processus de documentation des dossiers des collections de 2002 à 2006

Dossiers des collections	2002	2006
Dossiers électroniques	506 172	579 494
Dossiers papier seulement	1 751 116	1 841 520
Éléments de collection sans documentation	491 459	491 275

45. Nous nous attendions à ce que le Musée canadien de la nature ait mis à jour son plan de documentation en fonction de ses priorités et de l'évaluation des risques associés à l'Édifice du patrimoine naturel préparée en 2003 par la Section de la conservation (voir le paragraphe 53). Nous nous attendions à ce que le Musée ait comblé son retard dans ce domaine, au fur et à mesure qu'il obtenait les ressources nécessaires, ce qui veut dire notamment élaborer une stratégie pour les éléments des collections sans documentation.

Les processus d'approbation des acquisitions et des aliénations sont en place

46. Le Plan d'entreprise, la Politique de développement et de gestion des collections, de même que les plans de recherche et d'expositions guident les activités d'acquisition et d'aliénation. En 2002, un comité interne examinait les demandes d'acquisition et faisait des recommandations au directeur des collections, mais ce comité n'existe plus. Toutes les demandes d'acquisition sont maintenant accompagnées de documents justificatifs et font l'objet d'un examen. Le processus comprend les étapes suivantes : l'examen des spécimens pour en déterminer l'état; l'examen des questions de nature juridique et administrative; l'authentification des spécimens; l'évaluation de l'intérêt scientifique, historique ou culturel des spécimens et de leur importance relative pour la collection existante. Une fois ce processus achevé, les demandes d'acquisition sont soumises à l'approbation du directeur des collections.

47. Le Musée a aussi clairement défini les processus et les critères pour l'aliénation des spécimens. Toutes les demandes d'aliénation sont approuvées par le Conseil d'administration sur la recommandation du directeur des collections et de la présidente-directrice générale.

Il n'y a pas de processus officiel de recensement des lacunes

48. Comme nous l'avons indiqué au paragraphe 42, le Musée n'a pas encore de stratégie ni de plan de développement des collections. Au cours de nos discussions avec un chef des collections, nous avons constaté que ce dernier était en mesure de décrire les lacunes ayant trait aux collections dont il était responsable, mais que ces connaissances risquaient d'être perdues s'il devait quitter le Musée. Nous avons aussi constaté qu'il n'y avait pas de surveillance ni de suivi officiels du développement des collections. À l'heure actuelle, la collection progresse au rythme d'environ 35 000 nouveaux spécimens par année. Le Musée doit se doter d'un cadre de gestion et d'entretien de sa collection, et notamment cerner et analyser les lacunes afin de préparer une meilleure information de gestion pour la surveillance et

les rapports sur la collection et son développement. Les chefs des collections devraient aussi soumettre régulièrement des rapports à la haute direction et au Conseil d'administration sur le développement des collections.

49. Conclusion. Le Musée canadien de la nature a des politiques et des pratiques d'acquisition et d'aliénation; il poursuit néanmoins ses activités sans stratégie ni plan de développement des collections. Le Musée est doté d'un système informatique de gestion des collections dont il se sert pour gérer les spécimens et autres objets. Il doit par contre combler son retard dans ce domaine.

50. Recommandation. Le Musée canadien de la nature devrait élaborer une stratégie et un plan de développement des collections qui exposeraient ses priorités fondées sur les objectifs stratégiques, les plans de recherche et les besoins en matière d'expositions. Il devrait établir la liste de ses lacunes afin de pouvoir prendre des décisions éclairées concernant les acquisitions et l'affectation des ressources.

51. Recommandation. Le Musée canadien de la nature devrait exercer une surveillance plus systématique des collections et de leur développement général en produisant des rapports périodiques. Ces rapports lui permettraient de montrer de façon plus éloquente qu'il développe les collections de manière à préserver l'histoire naturelle du Canada.

La conservation des collections est adéquate

52. Une politique de conservation établie en 1991 oriente les activités de conservation. Cette politique doit être mise à jour pour englober la gestion du risque et les besoins actuels de l'Édifice commémoratif Victoria rénové et de l'Édifice du patrimoine naturel.

53. Une évaluation du risque associé au matériel de la collection de l'Édifice commémoratif Victoria a été effectuée en 2002. On avait alors évalué l'entretien de la collection afin de déterminer les problèmes éventuels et les priorités de conservation. En 2003, l'évaluation du risque associé à la collection de l'Édifice du patrimoine naturel a été mise à jour afin d'avoir une vue globale des problèmes éventuels et des priorités de gestion liées à l'entretien. Nous n'avons trouvé aucune trace de suivi ayant trait aux questions soulevées, ni de plan d'action énonçant des stratégies pour atténuer les principaux risques.

54. Nous avons constaté que le Musée avait établi et mis en œuvre des normes environnementales adéquates, conformes à celles de l'Institut canadien de conservation, afin de protéger la collection qui se

trouve à l'Édifice du patrimoine naturel. Il a mis en place des contrôles pour assurer la conservation de la collection, par exemple pour la protéger contre les organismes nuisibles et les rayons ultraviolets. Le personnel responsable de la conservation apporte un soutien au personnel responsable de la collection et l'informe des bonnes pratiques et des moyens de préserver les spécimens. Selon les rapports, certaines normes ne sont pas respectées. Cependant, le Musée utilise des armoires de rangement de la collection pour assurer la stabilité des spécimens et les protéger contre d'autres sources de dommages physiques, comme la poussière, les organismes nuisibles, l'eau ou les séismes.

La sécurité est adéquate

55. Nous avons constaté que le Musée canadien de la nature avait une politique et des procédures de sécurité visant à assurer un accès approprié aux collections. Le personnel de la sécurité du Musée collabore étroitement avec d'autres équipes afin de coordonner efficacement la sécurité. Le Musée a défini les risques et les menaces, et il applique des mesures de sécurité pour garantir la protection de ses actifs, du personnel et des visiteurs. Tous les incidents font l'objet d'un rapport. Le chef de la sécurité veille à ce que des mesures soient prises pour régler les problèmes au fur et à mesure qu'ils se présentent.

56. Pendant la rénovation de l'Édifice commémoratif Victoria, le Musée avait des agents de sécurité sur place jour et nuit pour assurer la protection du personnel, des visiteurs et des collections. Des systèmes de sécurité temporaires ont été mis en place en attendant l'installation finale des systèmes de sécurité prévus qui n'est pas terminée.

Le Musée a des plans d'urgence

57. Le Musée canadien de la nature a un manuel de procédures d'urgence à jour qui précise les responsabilités et les tâches en cas d'urgence, et expose les plans d'évacuation ainsi que les mesures à prendre dans certaines situations, notamment les pannes de courant et les incidents attribuables à des matières dangereuses. Lors de notre vérification, la direction n'avait pas encore approuvé le manuel de procédures d'urgence. Le Musée a aussi un plan de poursuite des activités pour assurer la protection des actifs de valeur et le fonctionnement continu des services essentiels en cas d'interruptions imprévues à l'Édifice du patrimoine naturel et à l'Édifice commémoratif Victoria, en particulier pendant les rénovations. De plus, le Musée a des plans d'urgence pour ses divisions afin de pouvoir

appliquer une stratégie ordonnée et systématique d'intervention immédiate ou de rétablissement selon divers scénarios de crise.

La direction a établi des plans à long terme pour l'entretien des bâtiments

58. Le Musée canadien de la nature a un plan d'immobilisations à long terme pour l'Édifice du patrimoine naturel ainsi qu'un plan de fonctionnement et d'entretien pour cet édifice et pour l'Édifice commémoratif Victoria. Lorsque les rénovations seront terminées et que les problèmes signalés dans le rapport d'inspection de garantie auront été réglés, le Musée préparera un plan d'immobilisations à long terme pour l'Édifice commémoratif Victoria. Le Musée évalue et établit les priorités de ses projets d'immobilisations et d'entretien selon des critères bien définis. Le budget quinquennal actuel prévoit en moyenne 10 millions de dollars pour les projets de fonctionnement et d'entretien, et 1,3 million de dollars pour les projets d'immobilisations (ce qui exclut l'Édifice commémoratif Victoria et le contrat de location-acquisition pour l'Édifice du patrimoine naturel). En décembre 2006, le gouvernement a annoncé une somme additionnelle de 2,8 millions de dollars au cours des cinq prochaines années pour effectuer des réparations et réaliser des projets liés à des questions de santé et sécurité au travail à l'Édifice du patrimoine naturel. Cette somme permettra de répondre aux besoins urgents du Musée. Les prévisions budgétaires sur cinq ans pour les projets de fonctionnement et d'entretien ainsi que les projets d'immobilisations indiquent un déficit annuel de 2 millions de dollars la première année, déficit qui ira en s'accroissant pour atteindre 4,2 millions de dollars au cours de la cinquième année. À cause de cet écart de financement, le Musée a été forcé de retarder un bon nombre de projets de fonctionnement et d'entretien et de projets d'immobilisations, d'où la possibilité de frais d'entretien plus élevés et de projets plus coûteux que prévu. Mais le report de ces projets ne peut être qu'une solution à court terme. La direction et le Conseil d'administration doivent en effet trouver une solution à long terme au besoin accru de financement des projets de fonctionnement et d'entretien ainsi que des projets d'immobilisations pour être en mesure d'assurer la sécurité des visiteurs et du personnel, la protection de sa collection et l'entretien de ses installations, y compris l'Édifice commémoratif Victoria nouvellement rénové.

59. Conclusion. Le Musée canadien de la nature a instauré des systèmes et des pratiques qui lui procurent l'assurance que la collection est bien gérée, protégée, conservée et accessible.

Projets d'éducation du public

60. Les projets d'éducation du public comprennent des expositions et des programmes publics et d'éducation. Les expositions sont l'un des moyens de base qu'utilise le Musée canadien de la nature pour communiquer avec le public. Le Musée présente des expositions permanentes et des expositions temporaires à l'Édifce commémoratif Victoria. Il organise aussi des expositions itinérantes et donne accès à des expositions virtuelles sur son site Web.

61. Le Musée offre divers programmes destinés au public, dont des films, des conférences pour les adultes et des ateliers. Les programmes d'éducation établissent une correspondance avec les programmes scolaires du Québec et de l'Ontario. En 2005-2006, environ 17 programmes d'éducation étaient offerts.

62. Nous nous attendions à ce que le Musée canadien de la nature ait conçu et tenu à jour de façon satisfaisante des projets d'éducation du public qui seront reconnus par les groupes de clients et les pairs comme une source vitale d'information qui élargit les connaissances sur le monde naturel, l'environnement et la place que les humains y occupent.

Le Musée a apporté des améliorations depuis 2002

63. En 2002, nous avons constaté que le Musée canadien de la nature avait besoin d'adopter une vision commune pour ses programmes publics, d'établir des priorités et de définir des critères pour assurer une cohérence lors de l'élaboration et de la planification des programmes. Il devait aussi définir une stratégie de positionnement fondée sur une analyse de marché et tenant compte des besoins de ses groupes de clients. En outre, il lui fallait concevoir des outils de planification et de gestion plus structurés pour tous ses programmes publics. Enfin, le Musée devait accorder plus d'importance aux évaluations dans l'élaboration de ses programmes publics.

64. Le Musée a depuis conçu un cadre de gestion de programme qui lui permet d'administrer ses projets d'éducation du public de façon intégrée. Le Comité de planification des programmes a été mis sur pied en 2002 et a pour mandat d'intégrer les activités de programmes dans tous les secteurs du Musée, y compris la recherche, les collections et l'éducation du public. L'un de ses rôles consiste à se pencher sur les nouvelles expositions et les programmes publics et éducatifs connexes. Le Musée a aussi élaboré des lignes directrices pour les expositions et formé un comité stratégique de recherche marketing. Ce comité doit s'assurer que les expositions et les programmes publics fassent l'objet

d'évaluations. Cela dit, le Musée doit mener son étude des auditoires cibles et élaborer sa stratégie de positionnement.

De bonnes pratiques de planification et de gestion des expositions sont en place

65. Le Musée canadien de la nature a préparé des lignes directrices et un document sur les processus de gestion et d'élaboration de projets d'éducation du public. Il a en outre formé des comités de sélection et de gestion des projets d'éducation du public (voir le paragraphe 64). Toutes ces initiatives lui procurent l'assurance que les expositions, les programmes publics et les programmes d'éducation concordent avec son mandat et guident leur élaboration et leur gestion. Par contre, nous avons constaté que le Musée utilise une ébauche de document sur les processus qui n'a pas été officiellement approuvée. Nous avons aussi constaté qu'il n'existe pas de documents officiels concernant l'examen et la sélection des expositions, notamment l'énoncé des critères de sélection. Le Musée canadien de la nature doit finaliser et approuver le processus, et officialiser les documents relatifs à la sélection des expositions.

66. Le marketing et les communications jouent un rôle prépondérant dans la publicité et la promotion des expositions et des principaux programmes destinés au public. Habituellement, la plupart des activités de marketing et de communication ont trait aux expositions prévues, mais à l'heure actuelle, elles sont centrées sur le projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria.

67. Le site Web du Musée canadien de la nature présente des expositions virtuelles ainsi que des activités éducatives et autres activités se rapportant à ces expositions. Le Musée évalue le succès des expositions virtuelles à l'aide de sondages et des commentaires qu'il reçoit des utilisateurs. Cependant, les documents sur les processus ayant trait aux projets d'éducation du public ne précisent pas si des expositions virtuelles devraient être montées, ni quand elles devraient l'être. Il n'existe pas non plus de processus pour déterminer à la grandeur de l'organisation quelles expositions doivent faire l'objet d'une exposition virtuelle. Le Musée voudra peut-être préparer des directives sur les expositions virtuelles, étant donné qu'il est en train de concevoir une stratégie pour son site Web.

Le Musée recueille de l'information sur les intérêts et les besoins du public

68. Le Musée canadien de la nature recueille de l'information sur les expositions et les programmes publics au moyen d'évaluations. Il se sert de cette information pour planifier les prochains programmes et

expositions. Par exemple, il a procédé à des évaluations de la galerie des oiseaux et des mammifères, et a utilisé l'information ainsi obtenue pour aménager les galeries rénovées de l'Édifice commémoratif Victoria. De plus, il évalue les programmes d'éducation et tient des séances d'évaluation avec les enseignants pour recueillir leurs commentaires. Le Musée obtient aussi de l'information à l'aide de sondages auprès des visiteurs, d'analyses environnementales et d'études de marché.

Les projets d'éducation du public contribuent au rôle de service national du Musée

69. En tant que membre de l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada, le Musée canadien de la nature conclut des partenariats pour des expositions et des programmes publics. Par exemple, l'exposition *Attraction fatale*, produite par un consortium européen de musées d'histoire naturelle, a été présentée pour la première fois au Canada, au Musée canadien de la nature en mai 2006; elle sera ensuite présentée en Colombie-Britannique et au Québec. Mentionnons aussi d'autres initiatives conjointes, notamment un partenariat avec un organisme fédéral pour le lancement de la série documentaire *Miracle Planet* dans les musées d'histoire naturelle de tout le Canada.

70. Conclusion. Le Musée canadien de la nature a des systèmes et des pratiques adéquats pour ses projets d'éducation du public. Il n'y a toutefois pas de directives pour le développement des expositions virtuelles. Le Musée doit effectuer son étude sur les auditoires cibles et élaborer sa stratégie de positionnement.

Projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria

71. L'Édifice commémoratif Victoria, l'un des tout premiers musées du Canada à avoir été conçu en fonction de sa vocation précise, a été déclaré édifice fédéral classé du patrimoine en 1986 en raison de son importance historique et architecturale, et parce qu'il définit le caractère du secteur environnant. L'Édifice commémoratif Victoria compte aussi quatre désignations de lieu historique national, et le site du Musée est un site désigné par la ville d'Ottawa en vertu de la *Loi sur le patrimoine de l'Ontario*.

72. Les études portant sur le projet de renouvellement ont été entreprises à la fin des années 1980 par Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC). En 2001, le Musée avait déjà conçu un programme fonctionnel d'établissement des besoins pour les rénovations. Une fois approuvé par le Conseil d'administration, ce document a servi à orienter les travaux et à établir le budget préliminaire des rénovations.

73. Le 12 juin 2003, le Musée a obtenu un financement de 168,3 millions de dollars. Le 21 novembre 2005, une somme additionnelle de 48,3 millions de dollars a été approuvée pour ce projet afin de couvrir les dépenses telles que l'escalade des coûts des matériaux et de la main-d'œuvre, les difficultés imprévues concernant le site et l'édifice, et les questions de santé et de sécurité ayant une incidence sur les activités de l'Édifice commémoratif Victoria.

74. Nous nous attendions à ce que le Musée canadien de la nature ait fait des efforts raisonnables pour assurer la gestion efficace des travaux de rénovation de l'Édifice commémoratif Victoria afin qu'ils soient terminés en temps voulu et conformément aux besoins. Nous nous attendions aussi à ce que le Musée ait en place des processus adéquats pour gérer les coûts de rénovation. Enfin, nous nous attendions à ce que le Musée se soit conformé aux lois, aux politiques, aux règlements pertinents ainsi qu'aux pratiques exemplaires de protection des sites patrimoniaux.

On a tenu compte des besoins du Musée

75. La direction du Musée canadien de la nature et le Conseil d'administration avaient décidé que l'Édifice commémoratif Victoria devait rester ouvert pendant les rénovations afin que le Musée demeure visible et conserve son auditoire. Cette décision aurait pu causer des problèmes comme une période de construction plus longue, une hausse des coûts associée aux travaux exécutés par étapes, une interruption importante des activités du Musée et des problèmes de contrôle de la qualité. Le Musée a trouvé des solutions pour atténuer ces problèmes éventuels.

76. Le Musée a établi ses besoins en matière de rénovation et les a consignés dans un programme fonctionnel. Ce programme a facilité le suivi de la conception du projet et la prise de décisions. Nous avons aussi constaté que le Musée avait envisagé différentes options et effectué des analyses avant de prendre des décisions au sujet des rénovations. Il a examiné chaque option technique importante, dans l'optique de ses effets sur d'autres questions, dont les questions relatives au patrimoine.

Le cadre de gestion de projet actuel donne de bons résultats

77. De juin 2000 à janvier 2006, le Musée canadien de la nature a conclu un contrat avec TPSGC pour la prestation de services de gestion de projet ainsi que l'obtention de ses conseils spécialisés et de son expertise. À la suite d'un appel d'offres, TPSGC a conclu un

marché avec un directeur des travaux et un expert-conseil principal (coentreprise de trois cabinets d'architectes). Le Conseil d'administration du Musée est responsable de la gouvernance du projet de renouvellement. La vice-présidente et chef de l'exploitation du Musée assume le rôle de chef du projet de renouvellement du Musée et dirige l'équipe responsable de son exécution depuis ses débuts.

78. Certains aspects du cadre de gestion de projet de TPSGC ont posé quelques difficultés. En novembre 2005, le Conseil du Trésor a approuvé un nouveau cadre de gestion des rénovations, qui devait entrer en vigueur en janvier 2006. Suite à cette approbation, la responsabilité de la gestion du projet a été transférée de TPSGC au Musée canadien de la nature, tout comme la responsabilité du contrat du directeur des travaux et de l'expert-conseil principal. Le Centre d'expertise de TPSGC continue de jouer un rôle dans ce projet.

79. Le Musée a maintenant un cadre de gestion de projet satisfaisant, qui répond aux besoins du Musée. Par exemple, les dispositions contractuelles et la délégation de pouvoirs rendent le processus de gestion et d'approbation efficace et rapide. Le plan de gestion des risques est examiné régulièrement et modifié au besoin. Les rapports sont simplifiés et présentés en temps voulu. Le directeur des travaux et l'expert-conseil principal relèvent tous deux directement des directeurs de projet adjoints du Musée.

Ouverture tardive de certaines galeries en dépit de la surveillance du calendrier du projet

80. Les travaux dans l'aile ouest et la rallonge côté sud de l'Édifice commémoratif Victoria, dont l'achèvement était prévu pour octobre 2006, représentaient la première étape de la rénovation du Musée. Nous avons constaté que le Musée canadien de la nature avait établi un calendrier afin d'assurer le respect de cette date et qu'il avait exercé une surveillance tout au long du processus de rénovation. Au besoin, il a revu le calendrier régulièrement pour s'assurer du bon déroulement du projet et l'a modifié en fonction des situations imprévues (pénuries de personnel ou retards de livraison de matériel, par exemple). Ces modifications l'ont empêché de respecter le calendrier initial. Des parties de l'aile ouest ont été ouvertes au public à la date prévue, soit octobre 2006, mais une section de la galerie des mammifères ouvrira au printemps 2007 et la galerie des oiseaux, en décembre 2006. La rallonge côté sud a été terminée à temps, à quelques détails près.

81. Conclusion. Nous avons constaté que le projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria répond aux besoins du Musée canadien de la nature. Le Musée a pris en charge la gestion du projet en janvier 2006 et s'est alors doté d'un cadre de gestion du projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria efficace.

Des processus appropriés sont en place pour gérer les coûts de rénovation

82. Les processus du Musée canadien de la nature permettent d'obtenir une information adéquate pour la prise de décisions liées aux coûts de la rénovation. Nous avons constaté que les activités de rénovation sont administrées selon une méthode de gestion par activités et qu'avant de les entreprendre, le Musée suit un processus d'évaluation et d'approbation. Il autorise les activités de rénovation conformément à sa délégation des pouvoirs de signature en matière financière et à sa politique sur les contrats.

83. Les activités de rénovation qui découlent d'une modification de la conception initiale du projet sont examinées et approuvées. Le Musée a instauré une échelle d'approbation progressive, qui prévoit l'approbation par le Conseil d'administration de tout changement important des paramètres de la conception initiale du projet. Des processus lui permettent aussi de surveiller comme il se doit les coûts de rénovation. Le Musée approuve les demandes de paiement mensuelles conformément à sa délégation des pouvoirs de signature en matière financière.

84. Le Musée surveille le budget du projet et les flux de trésorerie tous les mois. La vice-présidente et chef de l'exploitation examine le budget du projet tous les trois mois et approuve le transfert des fonds non attribués à des postes particuliers de même que l'utilisation des fonds pour éventualités. Nous avons noté que le budget et les progrès du projet sont consignés dans les divers rapports distribués aux parties intéressées qui sont associées au projet, y compris aux membres du Conseil d'administration.

85. Conclusion. Le Musée canadien de la nature a des processus appropriés pour gérer les coûts de rénovation.

Le Musée a tenté de trouver un équilibre entre ses besoins et la préservation du patrimoine

86. Le Musée canadien de la nature, en tant que société d'État, n'est pas tenu de se conformer à la Politique du Conseil du Trésor sur les édifices à valeur patrimoniale ni de consulter le Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine pour obtenir des avis sur la protection

de son édifice du patrimoine. Il n'y a pas de suivi associé à la désignation de lieu historique national. Les sociétés d'État ne sont pas assujetties aux lois des ordres de gouvernement inférieurs.

87. Les meilleures pratiques en matière de lieux patrimoniaux sont définies dans de nombreuses publications, dont les *Normes et lignes directrices pour la conservation des lieux patrimoniaux du Canada* de Parcs Canada, qui reposent en partie sur les normes techniques adoptées dans le domaine de la conservation et les chartes internationales.

88. Le Musée canadien de la nature a décidé d'appliquer certains éléments de la Politique du Conseil du Trésor sur les édifices à valeur patrimoniale et les meilleures pratiques du Bureau d'examen des édifices fédéraux du patrimoine même s'il n'est pas tenu de le faire. Le Musée a collaboré avec le Bureau d'examen et a adopté les pratiques qui répondaient à ses exigences en matière de conservation. Les décisions découlant de cette collaboration ont contribué à préserver le caractère patrimonial de l'édifice. Le Musée a aussi suivi les directives du service des bâtiments de la ville d'Ottawa, qui répondent aux exigences du code du bâtiment de l'Ontario. Nous invitons le Musée canadien de la nature à continuer de collaborer étroitement avec le Bureau d'examen et avec d'autres organismes à la préservation de la valeur patrimoniale de l'Édifice commémoratif Victoria.

Certains éléments à valeur patrimoniale ne seront pas restaurés

89. Malgré les efforts déployés par le Musée pour préserver le caractère patrimonial de l'Édifice commémoratif Victoria, la restauration dans certains cas n'était pas possible pour plusieurs raisons, notamment les coûts de certaines restaurations et les exigences liées au fonctionnement du Musée. Par exemple, le plancher de mosaïque de l'atrium de l'Édifice commémoratif Victoria, qui s'était affaissé lorsque la tour originale s'est déplacée à la fin du siècle dernier, ne pouvait être remis dans son état initial à un coût abordable. Le Musée a aussi songé à réinstaller les puits de lumière; il a cependant abandonné ce projet à cause de l'emplacement des installations techniques sur le toit de l'immeuble.

90. Conclusion. En qualité de société d'État, le Musée canadien de la nature, n'est pas tenu de se conformer aux lois et aux règlements fédéraux pour la rénovation de son édifice à valeur patrimoniale. En revanche, il a décidé de le faire dans certains cas. Le Musée a tenté de trouver un équilibre entre ses besoins et la conservation du patrimoine.



Plancher de mosaïque mis au jour

Source : Photo de Martin Lipman, reproduite avec la permission du Musée canadien de la nature, Ottawa, Canada.

Environnement et développement durable

91. Les systèmes et les pratiques de gestion environnementale sont au nombre des principales mesures qui servent à soutenir les objectifs de développement durable au sein d'un organisme. Pour mettre en pratique le développement durable, les organismes doivent planifier et prendre des décisions suivant une approche intégrée, en tenant compte de l'environnement et des facteurs économiques et sociaux. Au niveau opérationnel, cela signifie qu'il faut recenser et prendre en considération les principaux risques environnementaux et les occasions à saisir, et en outre, réduire ou éliminer tous les effets négatifs sur l'environnement produits par les installations ou les activités d'un organisme.

92. La gestion environnementale comporte la responsabilité de protéger la terre et sa biodiversité, de la préserver et de la mettre en valeur pour les générations actuelles et à venir.

93. Nous nous attendions à ce que le Musée canadien de la nature ait des systèmes et des pratiques appropriés pour prendre en charge les aspects suivants :

- risques que présentent pour les employés, les visiteurs et l'environnement externe les substances dangereuses (y compris les déchets dangereux);
- risques pour l'environnement et occasions à saisir dans le contexte des activités courantes menées dans ses installations et du projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria;
- défis et risques associés en particulier aux responsabilités de gérance du Musée.

Il faut améliorer les systèmes et les pratiques de gestion environnementale du Musée

94. Nous avons trouvé quelques exemples d'initiatives soutenues ayant pour but de produire des résultats concrets au chapitre de l'environnement. Le Musée a, par exemple, cerné les risques et les occasions à saisir liés à l'environnement pour les laboratoires du Musée, et a établi des procédures pour gérer ces risques. Les mesures d'atténuation des risques mises en place en vue de maintenir l'état naturel du site de l'Édifice du patrimoine naturel comprennent les suivantes : des activités de gestion de la nappe phréatique consistant à drainer et à remplir l'étang chaque année, la replantation annuelle des espèces végétales indigènes, et des dispositions particulières ayant trait aux contrats de déneigement et d'aménagement paysager. Le Musée a élaboré une politique sur les pesticides en 1998. De plus, un comité

d'action environnementale est intervenu à l'égard de certains risques et occasions à saisir liés à l'environnement, à mesure qu'ils se présentaient; il a notamment engagé des discussions sur un recours accru à la réutilisation, à la récupération et au recyclage. Le Musée a tenu compte des risques et des occasions à saisir liés à l'environnement, et a préparé des procédures appropriées qu'il a intégrées aux exigences du contrat du directeur des travaux du projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria.

95. Le Musée n'a pas fait d'évaluation globale ou systématique de l'ensemble de ses activités, terrains et installations en vue de cerner les risques et les occasions à saisir liés à l'environnement. Les questions liées à la gestion environnementale ont fait l'objet d'une attention particulière pendant la construction de l'Édifice du patrimoine naturel en 1996 et au cours des années qui ont suivi. Un programme de surveillance des caractéristiques et de l'intégrité du site a été entrepris sur une période de cinq ans en vue de recueillir des données de base sur le site et les activités du Musée. Ce dernier a adopté une politique d'éthique environnementale en 1991. Le Musée s'en remet aux employés, en espérant qu'ils vont s'acquitter de leurs rôles et responsabilités en matière d'environnement. Nous n'avons trouvé aucun élément probant indiquant que, depuis 2001, le Musée ait exercé une surveillance globale et qu'il ait produit des rapports de performance environnementale ou encore des rapports sur la façon dont il gère ses terres. Nous avons aussi constaté que le Musée n'a pas préparé de résumé régulièrement mis à jour des lois, lignes directrices et codes de pratique applicables dans le domaine de l'environnement, à l'intention de tous les employés.

Des facteurs économiques restreignent les choix environnementaux

96. Les propositions ayant trait au projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria comportaient des recommandations en matière de développement durable et une estimation des coûts connexes. Mais le Musée a abandonné la plupart des recommandations à cause d'impératifs d'ordre économique. Des mesures peu coûteuses, comme la plantation d'arbres sur les terrains du Musée et l'installation d'un arrêt d'autobus à proximité de celui-ci, ont été retenues. Le Musée a retenu certaines solutions, par exemple réutiliser le revêtement de sol en bois dur et recycler les matériaux démolis, et il en a rejeté d'autres, par exemple les propositions ayant trait à l'énergie renouvelable (solaire, éolienne) et à la construction d'un « mur écologique », qui représentaient des coûts plus élevés.

La surveillance des substances dangereuses est adéquate

97. Le Musée canadien de la nature tient un inventaire détaillé des produits chimiques et d'autres substances utilisés en laboratoire et pour les collections. Nous avons cependant constaté qu'il recense les risques pour les laboratoires en fonction de la santé et de la sécurité, mais pas nécessairement de l'environnement. Les services de recherche et les services des collections sont responsables des déchets produits par leurs activités. Ils connaissent les types de déchets, leur volume, leur degré de toxicité et les endroits où ils sont produits. Un document d'orientation sur les politiques et les procédures de gestion des substances dangereuses et des déchets connexes a été élaboré pour le Musée en 1999. Il a servi de document de base pour la préparation de nouvelles procédures de gestion des substances dangereuses.

Le Musée doit revoir ses pratiques en matière de gérance

98. Le Musée canadien de la nature a des responsabilités de gestion environnementale à l'égard de deux espaces verts — les 49 hectares qui entourent l'Édifice du patrimoine naturel à Gatineau, au Québec, ainsi que les 8 hectares de terres marécageuses situés à Osgoode, en périphérie d'Ottawa, dont le Musée s'est porté acquéreur pour compenser partiellement la construction de l'Édifice du patrimoine naturel sur un site marécageux. Le site de Gatineau est un riche espace vert d'une grande diversité biologique qui se trouve dans un secteur urbain en expansion, alors que le site marécageux situé à Osgoode fait partie d'un vaste secteur de terres marécageuses de la province de l'Ontario. Des espèces végétales rares dans cette région ont été observées sur la propriété de l'Édifice du patrimoine naturel, comme le dryoptère de Clinton.

99. En 1996, dans le cadre des activités de gestion environnementale du site de l'Édifice du patrimoine naturel, le Musée canadien de la nature a conçu le Plan de gérance environnementale (le Plan) avec l'aide d'experts-conseils et d'une table ronde d'experts renommés. Le Plan avait pour but de réduire les répercussions de la construction de l'Édifice du patrimoine naturel sur les terres marécageuses et de conserver à long terme la biodiversité du site. Le Plan présentait 29 recommandations pour la gestion environnementale du site. Au moment de la rédaction du présent rapport, ce plan pouvait être consulté sur le site Web du Musée.

100. Le Musée canadien de la nature a exercé une surveillance environnementale pendant la construction de l'Édifice du patrimoine naturel et pendant les cinq années suivantes. Cette surveillance

constituait une composante clé du Plan et le point de départ du programme de gestion environnementale du site. Nous avons constaté que le Musée avait réduit les activités de son programme de gestion environnementale. Le Musée n'a pas délégué à son personnel les responsabilités qui sont liées au Plan. Il n'y a pas eu de surveillance officielle et continue des caractéristiques du site de l'Édifice du patrimoine naturel et de son intégrité, ni de suivi actif des progrès à l'égard de la mise en œuvre des recommandations du Plan depuis 2001.



Campement sur la propriété de Gatineau

101. Nous avons aussi constaté que le Musée canadien de la nature n'a pas de politique ni de lignes directrices officielles concernant l'accès au site de l'Édifice du patrimoine naturel et son utilisation. Une visite du site montre qu'aucune barrière ne contrôle l'accès du public et qu'un seul panneau indique qu'il s'agit d'une propriété du Musée. Les limites du site ne sont pas bien indiquées. Des citoyens ont agi d'une façon qui peut menacer l'intégrité écologique des terres marécageuses et d'autres endroits. Par exemple, on peut voir des traces de circulation laissées par des campeurs et par d'autres personnes, des bicyclettes et des véhicules tout-terrain. Comme cette propriété est située dans un secteur urbain qui se développe rapidement, l'accès au site risque de s'accroître.



Traces de véhicules tout-terrain sur la propriété de Gatineau

102. En ce qui a trait au site d'Osgoode, nous avons constaté que le personnel du Musée ne se rend pas régulièrement sur les lieux afin d'exercer une surveillance. Le site est assez éloigné des endroits où se déroulent des activités humaines et de développement, mais aucun panneau ne signale qu'il s'agit d'une propriété du Musée. Il ne semble pas y avoir eu atteinte à l'intégrité du site, mais le Musée devrait exercer une surveillance pour éviter que cela se produise.

103. Conclusion. Le Musée canadien de la nature a mis en place certains systèmes et pratiques pour régler les questions environnementales. Il n'a pas dressé la liste complète de ses activités, terrains et installations en vue de déterminer les risques et les occasions à saisir liés à l'environnement. Il n'a pas exercé de surveillance globale ni produit de rapport de performance environnementale récemment. Le Musée n'a pas préparé de résumé régulièrement mis à jour des lois, lignes directrices et codes de pratique applicables. La gestion environnementale du site de l'Édifice du patrimoine naturel à Gatineau et la surveillance du site d'Osgoode doivent faire l'objet d'une attention particulière.

104. Recommandation. Le Musée canadien de la nature devrait revoir ses pratiques actuelles à l'égard des propriétés de Gatineau et d'Osgoode, pour protéger ces espaces verts et préserver leur valeur écologique.

105. Recommandation. Le Musée canadien de la nature devrait améliorer ses systèmes et pratiques de gestion environnementale et de développement durable de la manière suivante :

- en concevant un cadre pour orienter, entre autres, la planification et l'établissement des priorités, la surveillance et les rapports de performance environnementale, de même que les interventions en matière de gestion continue, de conformité et d'éducation dans le domaine de l'environnement;
- en officialisant les politiques, les procédures et les structures de comité existantes, et en établissant des responsabilités claires.

Technologies de l'information

106. Les systèmes d'information fournissent un soutien important à tous les secteurs et activités du Musée canadien de la nature. Les systèmes d'information du Musée comprennent un catalogue en ligne, dans lequel les visiteurs peuvent trouver de l'information sur les collections, un système de gestion des collections, des systèmes financiers, des systèmes de communication interne, d'autres systèmes de soutien des activités, et le site Web du Musée.

107. Nous nous attendions à ce que la planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information du Musée canadien de la nature appuient ses objectifs stratégiques et opérationnels, y compris l'accessibilité, assurent la continuité de ses activités, et répondent aux besoins en information à un coût acceptable et en temps opportun.

108. En 2002, nous avons noté qu'il y avait lieu pour le Musée d'évaluer tous ses besoins à moyen et à long terme en technologies de l'information, et de déterminer les occasions à saisir. Il était aussi nécessaire qu'il regroupe l'information sur ses besoins en matériel et en logiciels, ainsi que sur le calendrier et les ressources nécessaires pour moderniser les systèmes, qu'il gère et tienne à jour les applications, forme le personnel et planifie la relève des gestionnaires des applications. Le Musée devait aussi établir dans le plan d'entreprise un lien clair entre les engagements relatifs aux technologies de l'information et les ressources nécessaires pour y donner suite.

Le Musée a apporté des améliorations depuis 2002

109. Nous avons constaté que le Musée a consigné dans des documents ses besoins à moyen et à long terme en technologies de l'information (TI) et qu'il a élaboré un plan stratégique des TI. Il a consolidé l'information sur ses besoins, les calendriers et les ressources dans le nouveau plan stratégique des TI et dans le nouveau contrat de sous-traitance des TI qu'il a aussi mis au point. Le Musée a en outre mis sur pied un comité de planification stratégique des TI. Puis, en s'appuyant sur le comité et sur le plan stratégique des TI, il a établi un lien entre les engagements en matière de technologies de l'information du plan d'entreprise et les ressources nécessaires pour remplir ces engagements.

Des systèmes et des pratiques appuient les priorités et les activités du Musée

110. Le Musée canadien de la nature a des plans stratégiques et opérationnels des TI qui appuient ses activités et ses priorités, et répondent à ses besoins actuels. De plus, il possède des politiques, procédures et lignes directrices qui guident aussi les activités des TI. Deux comités permanents sont responsables des questions liées aux TI :

- Le comité de planification stratégique des TI, composé du gestionnaire des TI et de représentants des principaux secteurs du Musée, fixe les priorités des TI et prépare le plan stratégique des TI;
- Le groupe des utilisateurs des TI, composé de représentants du Musée et du fournisseur de services contractuel, examine et traite les questions opérationnelles liées aux TI.

111. Il est aussi à noter que le plan de conformité de la gestion de la sécurité des technologies de l'information (GSTI) du Musée comporte une évaluation des menaces et des risques pour l'ensemble du réseau des TI, et que le Musée a récemment affecté des fonds à la mise en œuvre du plan. Le Musée devrait continuer d'aligner ses projets prioritaires sur les ressources disponibles pour atteindre ses objectifs de conformité en matière de gestion de la sécurité des technologies de l'information, de mettre en œuvre ses projets de TI pour 2006-2007 et 2007-2008, et de tirer pleinement parti de son nouveau contrat de services.

Le Musée a signé un nouveau contrat de services de TI

112. En 2006, le Musée canadien de la nature a signé un contrat d'une durée de quatre ans avec un nouveau fournisseur de services de TI. Ce contrat tient compte des besoins des utilisateurs et du Musée dans son ensemble, et contribue à atténuer les risques associés aux TI. Le Musée peut prolonger le contrat pour trois périodes additionnelles de deux ans, aux mêmes conditions.

113. Nous avons constaté que le contrat comprend des services de TI et des niveaux de services complets (par exemple, tous les jours, 24 heures sur 24) et qu'il porte sur les principaux éléments et les exigences contractuelles propres à l'environnement TI. Il comprend en outre une large gamme de nouveaux services et de services améliorés. Ce contrat fait réaliser des économies importantes au Musée; il comprend aussi un sondage obligatoire sur la satisfaction des utilisateurs.

Un plan antisinistre des TI est en place

114. La poursuite des activités et la planification antisinistre visant les TI sont des éléments essentiels de toute stratégie globale d'un organisme. Selon le nouveau contrat de services de TI, il incombe au fournisseur de services de protéger et de gérer le réseau.

115. Nous avons constaté que les systèmes d'information peuvent être utilisés en fonction des besoins, qu'ils sont conçus pour résister aux attaques et permettent un retour à l'exploitation normale après incident. Le Musée canadien de la nature a un plan de poursuite des activités qui comprend un système complet de sauvegarde. Les sauvegardes sont testées une fois par année. Le fournisseur de services soumet tous les mois au Musée un rapport officiel sur les critères de service et les problèmes qui sont survenus. Ces problèmes sont réglés immédiatement, à mesure qu'ils sont détectés.

116. Conclusion. Le Musée canadien de la nature s'est doté de systèmes et de pratiques pour obtenir l'assurance que la planification, le développement, la mise en œuvre et la gestion des systèmes de gestion de l'information et des systèmes de technologies de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels du Musée, assurent la continuité des activités et répondent aux besoins d'information, à un coût raisonnable et en temps opportun.

Ressources humaines

117. Le succès du Musée canadien de la nature est en grande partie tributaire de la qualité et du rendement de ses employés et de ses

bénévoles. Pour cette raison, nous nous attendions à ce que les ressources humaines (RH) soient gérées de manière à doter le Musée des compétences essentielles et du savoir-faire dont il a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.

Le Musée a apporté des améliorations substantielles depuis 2002

118. En 2002, nous avons constaté qu'il y avait lieu pour le Musée canadien de la nature de fournir de l'information additionnelle sur les activités et d'évaluer les ressources humaines et financières nécessaires pour réaliser son plan des ressources humaines. Nous avons ajouté que le Musée devait indiquer clairement dans quelle mesure ces activités l'aideraient à atteindre ses objectifs stratégiques. Le Musée devait continuer d'investir dans la gestion des ressources humaines pour avoir un effectif compétent à court et à long terme. Enfin, nous avons mentionné dans ce rapport que la gestion du rendement des employés pouvait être renforcée.

119. Depuis, le Musée a réalisé d'importants progrès. Il a mis à jour son cadre de gestion des RH. Les Services de gestion des ressources humaines jouent aussi un rôle plus actif à l'égard des processus stratégiques et opérationnels du Musée. En 2002, le Musée s'est penché sur les questions liées à l'équité salariale remontant à 1999; une entente est intervenue entre le syndicat représentant la majorité des employés et la direction du Musée. Un nouveau système de classification a aussi été établi. Le Musée a mis en place un nouveau modèle de compétences dont il se sert pour gérer le rendement, la formation et le recrutement. Enfin, le Musée prévoit terminer en décembre 2006 l'élaboration d'une politique et de procédures de dotation en personnel, et au printemps 2007, les plans de relève englobant tous les postes clés.

L'orientation stratégique des RH appuie les objectifs globaux du Musée

120. Le Musée canadien de la nature a mis en place plusieurs éléments clés pour guider les activités des RH servant à appuyer les objectifs stratégiques et opérationnels. Comme nous l'indiquons au paragraphe 119, les Services de gestion des ressources humaines ont augmenté leur visibilité et jouent un rôle actif dans la planification stratégique et opérationnelle du Musée. Ils ont collaboré activement au dernier exercice de planification stratégique et ont des représentants au sein des comités de gestion du Musée.

121. Le cadre des ressources humaines du Musée renferme des objectifs, des résultats escomptés et des indicateurs de rendement qui

s'accordent avec les priorités stratégiques et de planification. Le Musée a aussi un plan des priorités des ressources humaines pour la gestion à court et à moyen terme qu'il met à jour tous les ans.

La communication doit être améliorée

122. Nous avons constaté que des améliorations doivent être apportées afin que le personnel comprenne mieux les plans et priorités des RH. La direction du Musée en est consciente et elle s'est engagée à revoir sa stratégie de communication afin de déterminer le moment propice à cet égard.

123. De plus, nous avons constaté que les rôles et les responsabilités en matière de RH ne sont pas bien définis et communiqués au personnel. Le Musée s'est donc engagé à examiner les mécanismes en place servant à définir et à communiquer ces rôles et ces responsabilités au sein de l'organisation.

De bonnes pratiques sont en vigueur

124. Nous avons constaté que le Musée a adopté de bonnes pratiques. Mentionnons à ce sujet les éléments suivants :

- un système de planification des RH pour déterminer les besoins actuels et à venir ayant trait à la dotation en personnel, y compris les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques et opérationnels;
- un système de dotation en personnel, qui permet de recruter suffisamment de personnel possédant les compétences et les connaissances souhaitées;
- la gestion de la relève et l'élaboration d'un plan de relève et de stratégies connexes pour les postes clés;
- la formation et le perfectionnement.

125. Nous avons constaté que le Musée évalue le rendement des employés, mais pas toujours dans les délais prévus. Il n'y a pas toujours de rétroaction périodique pendant l'année. Les employés ont le sentiment que les gestionnaires ne participent pas à l'évaluation du rendement du personnel. Le Musée a l'intention de dresser un plan d'action pour faire en sorte que les gestionnaires jouent un rôle plus grand et que les Services de gestion des ressources humaines exercent une surveillance renforcée du processus.

126. Conclusion. Nous avons constaté des améliorations marquées depuis 2002. Le Musée canadien de la nature applique des pratiques

qui lui assurent les compétences dont il a besoin pour atteindre ses objectifs et assurer une bonne planification. Le Musée doit cependant améliorer sa stratégie de communication en ce qui concerne les plans et les priorités des RH.

Planification stratégique

127. La planification stratégique facilite l'exécution du mandat du Musée canadien de la nature. La planification stratégique du Musée peut prendre diverses formes et refléter sa culture d'entreprise et le contexte particulier dans lequel il mène ses activités. Pour le présent examen spécial, la planification stratégique a été définie comme le processus par lequel le Musée :

- évalue l'environnement actuel de l'organisation;
- définit sa vision;
- décide de ce qu'il sera dans cinq ans (situation désirée);
- reconnaît ses forces, ses faiblesses, les occasions à saisir et les menaces;
- établit des stratégies pour concrétiser la situation souhaitée.

128. Les activités de planification annuelles, comme le processus de planification annuel du Musée, devaient correspondre aux orientations stratégiques, mais elles ont été réalisées comme s'il s'agissait de plans opérationnels et ce, en dépit de leur horizon de cinq ans. Cela est attribuable au fait que ces activités ne permettaient pas de revoir le positionnement du Musée non plus que les stratégies établies dans le cadre du processus de planification stratégique. Le Musée prépare chaque année un plan d'entreprise et un plan opérationnel.

129. Nous nous attendions à ce que le Musée canadien de la nature ait des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs précis et mesurables et des cibles à atteindre qui lui permettent de remplir son mandat tant d'ordre législatif que d'intérêt public. Nous nous attendions aussi à ce que son orientation et ses objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources.

Le Musée a réalisé des progrès depuis 2002

130. En 2002, nous avons constaté que le Musée canadien de la nature devait clarifier son orientation stratégique, notamment définir les résultats concrets dont il est responsable. Nous lui avons aussi fait

part de certaines inquiétudes au sujet de sa compréhension des groupes de clients.

131. Le Musée a depuis défini avec plus de clarté son orientation stratégique et les résultats escomptés. Le plan stratégique, le plan d'entreprise et le plan opérationnel sont bien harmonisés. Le Musée évalue son rendement par rapport à chaque stratégie à l'aide d'indicateurs de rendement clairement formulés. Le Musée a effectué une étude de marché et une vérification de la fonction « étude des visiteurs » afin d'avoir une meilleure compréhension de ses groupes de clients et de mieux servir les Canadiens. Il a aussi amélioré la prise de décisions concernant l'affectation des ressources stratégiques grâce à un plan d'immobilisations détaillé à long terme.

La planification stratégique est appropriée

132. Le Musée canadien de la nature a une vision qui, dans l'ensemble, reflète le contexte général dans lequel il mène ses activités (par exemple les intérêts exprimés par les Canadiens lors des sondages qu'il a menés; la capacité économique du Musée) et qui est conforme à la *Loi sur les musées*. Dirigé par la présidente-directrice générale, le Musée procède à des consultations — avec la direction du Musée, le personnel, les parties intéressées et d'autres sources externes — afin de cerner les questions fondamentales et les impératifs servant éventuellement à élaborer le thème de sa vision (par exemple, Branchés sur la nature), ses objectifs stratégiques ainsi que ses stratégies de base des cinq prochaines années. Ces stratégies sont ensuite intégrées au processus de planification opérationnelle du Musée. Les stratégies et les objectifs opérationnels sont établis sur des périodes de un, trois et cinq ans, et le processus d'établissement du budget annuel est décrit dans le plan d'entreprise. La direction du Musée prend part à cet exercice.

133. Nous avons constaté que le plan stratégique, le plan d'entreprise et le plan opérationnel du Musée cadrent avec ses orientations stratégiques. Les stratégies correspondent au positionnement envisagé et tiennent compte des principales questions et des impératifs qu'il a cernés. Le calendrier de planification stratégique assure un processus structuré, utile et intégré qui permet au Musée de répondre aux exigences tant à l'égard des comptes qui doivent être rendus au Conseil d'administration que des comptes à rendre en vertu de la loi.

134. Le Musée détermine les questions fondamentales et les impératifs en partie par l'intermédiaire d'un processus consultatif, mais il ne recense pas systématiquement ses forces, ses faiblesses, les

occasions à saisir et les menaces dans tous ses secteurs d'activité, et n'intègre pas cette information aux processus. Une telle information permettrait de réaliser une meilleure adéquation entre le positionnement souhaité et la capacité de l'organisme.

135. En outre, les systèmes et les pratiques ne sont pas encore pleinement intégrés à certains processus de gestion essentiels. Par exemple, les fonctions d'évaluation du rendement et de gestion des risques ne sont pas intégrées et ne fournissent donc pas d'information additionnelle contribuant à une meilleure prise de décisions stratégiques. Le processus de planification opérationnelle tire profit de l'information sur le rendement (et la gestion des risques en tant que processus de l'entreprise est relativement nouvelle); par contre, le processus de planification stratégique actuel fait beaucoup appel aux consultations et aux connaissances de la direction. Le Musée a cependant commencé à intégrer les éléments du nouveau cadre de gestion et de contrôle déjà en place.

Le plan stratégique est bien communiqué

136. Nous avons constaté que le plan stratégique est bien communiqué. Comme le processus de planification stratégique repose sur la participation, la direction et le personnel connaissent bien le plan, étant donné qu'ils participent au processus.

Il est important d'intégrer les risques d'entreprise à la planification

137. Le Musée s'est penché sur les risques possibles et il en a tenu compte aux différentes étapes des consultations et du processus de planification stratégique. Il a commencé à mettre en place un dispositif à cette fin, mais n'a pas de cadre de gestion des risques complet qui pourrait être intégré au processus de gestion stratégique. Le Musée doit poursuivre le travail de gestion des risques d'entreprise afin d'obtenir une vue complète de ses risques et d'en assurer une gestion mieux intégrée, à mesure qu'il évalue son environnement actuel et qu'il décide de son positionnement à venir.

La surveillance des progrès en matière d'orientation stratégique est adéquate

138. Le Musée canadien de la nature exerce un suivi et une surveillance continus de ses progrès par rapport à ses objectifs et priorités stratégiques. Nous avons constaté que le processus de mesure du rendement évalue efficacement le rendement du Musée par rapport à ses objectifs. La direction produit et examine régulièrement les rapports, et peut ainsi repérer les écarts et prendre les mesures qui

s'imposent. Grâce à l'information sur le rendement, le Musée peut suivre l'évolution de son rendement au fil du temps et discerner les difficultés que posent certains objectifs. Nous avons toutefois constaté que l'information sur la mesure du rendement n'est pas utilisée uniformément au cours du processus de planification stratégique. Si cette information était utilisée comme il se doit, le processus de planification stratégique permettrait d'intégrer les leçons tirées du rendement passé.

139. Conclusion. Le Musée canadien de la nature s'est doté de systèmes et de pratiques pour définir ses orientations stratégiques et s'est fixé des objectifs précis et mesurables afin de remplir son mandat tant d'ordre législatif que d'intérêt public. Son orientation et ses objectifs stratégiques tiennent compte des priorités du gouvernement, des questions stratégiques et du besoin de contrôler et de protéger ses actifs et de gérer ses ressources de manière rentable et efficiente. Le Musée a amélioré son processus de planification stratégique depuis le dernier examen spécial, mais il doit le perfectionner afin de mieux l'intégrer aux autres processus de gestion et de moins compter sur les personnes clés. Le Musée ne détermine pas systématiquement quelles sont ses forces, ses faiblesses, les occasions à saisir et les menaces dans tous ses secteurs d'activité, ce qui lui permettrait d'effectuer une analyse complète au cours du processus de planification stratégique.

140. Recommandation. Le Musée canadien de la nature devrait continuer d'améliorer ses processus en déterminant ses forces, ses faiblesses, les occasions à saisir et les menaces, en effectuant des analyses comparatives et des analyses du rendement antérieur, et en intégrant l'information sur les risques d'entreprise; il aurait ainsi une meilleure vue d'ensemble des divers enjeux dont il doit tenir compte dans sa planification stratégique.

Mesure du rendement et rapport sur le rendement

141. Il est essentiel de bien mesurer le rendement et de produire des rapports sur le rendement précis afin de répondre aux attentes à l'égard du secteur public en matière de reddition de comptes et de transparence d'une société d'État. L'information sur les résultats permet à la population canadienne de savoir dans quelle mesure le Musée a eu les impacts attendus. Nous nous attendions à ce que le Musée canadien de la nature ait des indicateurs de rendement en vue de mesurer les résultats obtenus par rapport à son mandat et aux objectifs prévus par la loi. Nous nous attendions aussi à ce qu'il ait produit des rapports qui contiennent des informations complètes, exactes, actuelles et équilibrées pour faciliter la prise de décisions et la reddition de comptes.

Les indicateurs de rendement portent avant tout sur les activités et les données opérationnelles

142. Dans notre rapport de 2002, nous mentionnions le fait que les indicateurs de rendement du Musée étaient centrés sur les données et les activités opérationnelles. Au cours du présent examen, nous avons constaté que, dans l'ensemble, les indicateurs de rendement établis aux fins de la reddition de comptes continuent de porter sur les activités et les extrants.

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

143. Le Musée canadien de la nature publie deux documents de reddition de comptes par année : le plan d'entreprise et le rapport annuel. Ce sont les principaux moyens par lesquels il dévoile ses engagements et ses objectifs, et indique dans quelle mesure il parvient à les réaliser. Le Musée produit aussi des rapports trimestriels à l'intention de la direction et du Conseil d'administration qui comprennent de l'information tirée des indicateurs de rendement.

144. Le plan d'entreprise décrit les questions stratégiques, les objectifs, les stratégies et les indicateurs de rendement. On y trouve aussi un sommaire financier. Chaque objectif et chaque stratégie connexe comprennent des indicateurs de rendement et des cibles à atteindre sur une période de cinq ans.

145. Dans le rapport annuel de 2004-2005, le Musée faisait état de son rendement à l'aide de 24 indicateurs et cibles à atteindre. Nous avons constaté que ce rapport comporte des indicateurs qualitatifs et quantitatifs de mesure du rendement, mais il reste que la plupart des indicateurs portent sur les activités ou les extrants plutôt que sur les résultats. Les indicateurs de rendement mentionnés dans le rapport annuel concordent avec ceux qui figurent dans le plan d'entreprise. L'information sur le rendement présentée est équilibrée et expose tant les forces que les faiblesses. Nous avons aussi constaté que les rapports trimestriels sont présentés au Conseil d'administration et à la direction en temps opportun. Par contre, bien que les écarts entre les cibles à atteindre et les résultats concrets fassent parfois l'objet de discussion lors des réunions, il en est rarement question dans les rapports.

146. Nous reconnaissons qu'il est difficile de mesurer les résultats. Nous invitons le Musée à miser sur les systèmes de mesure du rendement en place afin de produire un tableau complet du rendement en ce qui concerne les réussites et les obstacles à surmonter.

147. Conclusion. Il y a concordance entre les indicateurs de rendement du plan d'entreprise et ceux du rapport annuel. Le Musée canadien de la nature produit en temps opportun des rapports trimestriels à l'intention de la direction et du Conseil d'administration. Le Musée fournit de l'information sur les activités et les extraits dans son rapport annuel, mais il n'a pas encore conçu d'indicateurs de rendement à long terme. Bien que les écarts entre les cibles à atteindre et les résultats concrets fassent parfois l'objet de discussion lors des réunions, il en est rarement question dans les rapports.

Gouvernance

148. La gouvernance d'entreprise concerne les structures, les systèmes et les pratiques servant à surveiller l'orientation et la gestion d'un organisme, de manière à ce que l'organisme puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Pour que le Musée canadien de la nature ait une efficacité optimale, nous nous attendions à ce qu'il se soit doté d'un cadre de gouvernance efficace qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.

149. Le Musée canadien de la nature est géré par un Conseil d'administration composé de onze membres externes, dont le président, tous nommés par le gouverneur en conseil. Cinq comités secondent le Conseil d'administration : le Comité exécutif, le Comité plénier, le Comité de la vérification et des finances, le Comité des relations communautaires et gouvernementales, et le Comité de sélection.

Certains aspects du cadre de gouvernance doivent être améliorés

150. Nous avons constaté que le Conseil d'administration a établi certains éléments d'un bon cadre de gouvernance. Pour répondre à ses besoins en matière de gouvernance, le Conseil a créé le « Comité plénier » en 2005 afin de remplacer le Comité de rénovation de l'Édifice commémoratif Victoria jusqu'alors chargé de superviser la planification et la mise en œuvre du projet de renouvellement. La création du nouveau comité faisait aussi suite au besoin d'information sur le projet exprimé par les membres du Conseil. Ce comité participe aux décisions qui appuient le projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria. Le Conseil a en outre éliminé le Comité de la Campagne et confié ses responsabilités au Comité des relations communautaires et gouvernementales.

151. Tous les comités du Conseil ont un mandat. En octobre 2006, le Conseil a mis à jour et approuvé les mandats actuels des comités. Les règlements administratifs du Musée canadien de la nature seront aussi révisés en conséquence.

152. Cependant, nous avons aussi constaté qu'un certain nombre de systèmes et de pratiques du Conseil doivent être améliorés pour satisfaire aux pratiques exemplaires actuelles en matière de gouvernance des sociétés d'État.

153. Rôles et responsabilités. Le mandat du Comité de la vérification et des finances comprend toutes les fonctions liées aux Ressources humaines. Bien que ces fonctions soient considérées comme des questions pouvant être examinées par le Comité, elles ne sont pas examinées régulièrement et ne font pas partie des fonctions qui seront évaluées lors du prochain sondage portant sur l'efficacité du Comité. Il n'y a aucun plan de travail annuel pour assurer l'examen continu des responsabilités de ce comité. Le Comité utilise un ordre du jour permanent.

154. Renouvellement et composition du Conseil. En mars 2006, le Conseil a mis à jour son profil décrivant la combinaison de compétences et d'expérience souhaitées pour répondre aux besoins du Musée. Le Comité de sélection s'est réuni à plusieurs reprises au cours de l'année écoulée afin d'examiner la candidature des personnes pouvant correspondre au profil établi par le Conseil. Le Conseil a fait des recommandations à la ministre du Patrimoine canadien en vue de pourvoir les postes vacants. Bien que les membres du Conseil demeurent en poste jusqu'à ce qu'un remplaçant soit nommé, le Conseil ne recommande pas de manière proactive d'éventuels candidats à la Ministre. Cinq postes ont été pourvus au cours de 2005. Au moment de la rédaction du présent rapport, seul le poste de vice-président du Conseil était toujours vacant.

155. Une analyse officielle des lacunes ayant trait aux compétences et à l'expérience des membres du Conseil a été faite en mars 2006, en fonction des profils souhaités. Cette information est importante pour déterminer les nominations éventuelles et faire des recommandations à la Ministre à propos des postes du Conseil à pourvoir.

156. Nous avons aussi constaté que le profil du Conseil n'indique pas que le président du Comité de la vérification et des finances doit posséder une expertise financière (bien que ce soit le cas en ce qui a trait à la présidente actuelle). La dernière analyse des lacunes présente les compétences et les connaissances souhaitées selon l'ordre

d'importance, et mentionne comme condition primordiale l'agrément par une autorité professionnelle dans le domaine financier, sans toutefois préciser que cette exigence s'applique au président de ce comité.

157. Rendement du Conseil. Le Conseil a amorcé un processus d'évaluation de son propre rendement qui est compatible avec les bonnes pratiques de gouvernance. Étant donné le nombre de postes vacants et de nouveaux membres au moment de l'évaluation, il se peut que celle-ci n'ait pas été concluante. Le Conseil a aussi approuvé les outils d'évaluation de chacun des comités à l'exception du Comité des relations communautaires et gouvernementales. Ces outils seront utilisés pour les évaluations annuelles. Le Conseil doit continuer de faire de telles évaluations et de communiquer les résultats aux membres du Conseil afin qu'ils puissent régler les questions et problèmes qui les concernent. Cela lui permettra en même temps d'accroître son efficacité.

158. Orientation. Les nouveaux membres reçoivent une trousse d'information complète sur leurs rôles et leurs responsabilités, et de l'information sur les secteurs d'activité et leur environnement. Un programme d'orientation officiel est en place et tous les nouveaux membres l'ont suivi. Les membres des comités ne reçoivent pas d'orientation structurée sur les rôles et responsabilités du comité dont ils sont membres, sauf une orientation sans formalité de la part du président du conseil d'administration.

159. Formation. Le Musée tient habituellement une séance de formation ou atelier par année. Des séances de formation et des ateliers sur les principaux secteurs sont offerts aux membres du Conseil; il faudrait toutefois en offrir régulièrement pour faire en sorte que tous les nouveaux membres y assistent.

160. Orientation stratégique. Le Conseil est responsable de l'orientation stratégique du Musée. En 2002, le Conseil a pris part à des journées de réflexion avec la haute direction afin de discuter des questions stratégiques du Musée et de formuler des avis sur son orientation stratégique au cours des cinq prochaines années. Cette nouvelle orientation a servi de point de départ pour élaborer les plans d'entreprise de 2003-2004 à 2007-2008. Le Conseil approuve aussi chaque année le plan d'entreprise.

Information sur le rendement du Musée

161. Le Conseil d'administration obtient une information suffisante et à jour qui lui permet de prendre des décisions au sujet du projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria. Le Conseil reçoit des rapports trimestriels détaillés ainsi que de l'information continue sur le projet.

162. Bien que la plupart des rapports communiqués au Conseil donnent un bon aperçu des activités courantes du Musée, le Conseil et les comités devraient recevoir d'autres rapports périodiques. Ainsi, le Conseil devrait recevoir des rapports sur les processus de gestion des risques et de gestion des ressources humaines ainsi que de l'information sur le développement des collections.

Le Conseil doit poursuivre ses efforts en matière de surveillance des risques d'entreprise

163. Les lignes directrices fédérales sur la régie des sociétés d'État publiées en 1996 mentionnent que le conseil d'administration doit veiller à ce que les principaux risques liés aux activités de l'organisme visé soient reconnus et à ce que les systèmes et pratiques appropriés de surveillance et de gestion des risques soient mis en œuvre. En 2005, le gouvernement a indiqué que tous les comités de vérification des sociétés d'État seront tenus de mettre en place des mécanismes d'évaluation et de gestion des risques pour atténuer ces risques.

164. Une évaluation stratégique des risques a été faite à l'automne 2005. L'évaluation des risques précédente datait de 2002. Le Musée canadien de la nature a élaboré un cadre officiel de gestion des risques stratégiques, qui comprendra une politique de gestion des risques et une méthode systématique de détermination et de surveillance des risques. À cette fin, il a déjà franchi certaines étapes, dont la tenue d'un atelier d'évaluation des risques stratégiques à l'automne 2005. Une ébauche de la politique sur la gestion du risque a été élaborée. Il y est stipulé que le processus de gestion du risque relève du Conseil d'administration, tout comme la responsabilité d'établir les niveaux de risques acceptables (tolérance au risque). Ces responsabilités ont été définies et approuvées par les membres du Conseil d'administration dans le cadre de la révision de son mandat en juin 2006.

Les politiques et les pratiques en matière de valeurs et d'éthique

165. Des faits récents survenus dans le secteur privé et le secteur public mettent en évidence le besoin pour tous les organismes d'avoir

un solide cadre de valeurs et d'éthique. Les organismes de réglementation et les organismes centraux du gouvernement définissent les politiques, les processus et les pratiques que les organismes doivent adopter. Le Musée canadien de la nature a un code de conduite en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat. Ce code, mis à jour en 2004, s'applique à tous ses employés et aux membres du Conseil d'administration.

166. En 2003, le gouvernement fédéral a publié le *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* et a incité les établissements du secteur public qui n'étaient pas assujettis au *Code* à en respecter l'esprit et à adopter des dispositions semblables. Le Musée a examiné ses pratiques courantes et, en 2004, il a élaboré le document intitulé *Codes des valeurs et éthique du Musée canadien de la nature : mesures concernant les conflits d'intérêts et l'après-mandat*. Le projet de loi C-11, *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (loi sur la protection des dénonciateurs) a reçu la sanction royale, mais la loi n'a pas encore été promulguée. Lorsqu'elle le sera, elle s'appliquera au Musée. Le Musée canadien de la nature a élaboré une politique de protection des employés divulgateurs d'actes répréhensibles en 2005 et il attend la suite des événements concernant cette question pour adopter officiellement une telle politique. Le Conseil devra veiller à ce que les pratiques actuelles du Musée soient conformes à toute nouvelle mesure adoptée officiellement.

167. Les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil et sont par conséquent assujettis au *Code régissant la conduite des titulaires de charge publique en ce qui concerne les conflits d'intérêts et l'après-mandat*. Tous les nouveaux membres reçoivent un exemplaire des politiques et sont tenus de présenter un rapport confidentiel lorsqu'ils sont nommés au Conseil.

168. La direction du Musée canadien de la nature prépare actuellement un protocole et des contrôles de la « fraude et des erreurs ». Le Conseil a révisé le mandat du Comité de la vérification et des finances afin de redéfinir son rôle et d'améliorer ses pratiques de surveillance des normes et des questions relatives à l'intégrité et à l'éthique. Les pratiques de surveillance du Comité doivent comprendre des rapports réguliers portant sur les cas de conflits d'intérêts, la surveillance continue de la conformité à l'aide des codes applicables et des moyens de régler les questions de non-conformité.

La fonction de vérification interne marque des progrès par rapport à 2002

169. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons encouragé le Musée canadien de la nature à perfectionner son analyse des risques en fonction des résultats qu'il veut atteindre et de l'évolution du contexte général, tout en favorisant aussi la participation des gestionnaires. Le Musée a procédé à une analyse des risques en 2002, laquelle a donné lieu, en 2003, à un plan de vérification interne quinquennal détaillé. Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 164, une évaluation des risques a été effectuée en 2005. Le Comité de la vérification et des finances doit faire en sorte que le plan de vérification interne continue de tenir compte des risques, tels qu'ils sont définis par le Musée, en effectuant des évaluations régulières. Il doit également exercer une surveillance étroite de la mise en œuvre du plan et des résultats de ses vérifications.

170. Un certain nombre des vérifications internes mentionnées dans le plan quinquennal adopté en 2003 ont été réalisées, et les résultats ont été présentés au Comité de la vérification et des finances. Le Comité examine chaque année le plan de vérification afin d'obtenir l'assurance qu'il porte sur les risques recensés. Nous avons constaté que le Comité de la vérification et des finances reçoit les rapports de vérification interne et recommande leur approbation au Conseil.

171. Conclusion. Beaucoup d'éléments d'un cadre de gouvernance efficace sont présents. Le Conseil d'administration du Musée canadien de la nature doit instaurer des systèmes et des pratiques supplémentaires en plus d'officialiser et d'améliorer ceux qui sont en place afin de se conformer aux bonnes pratiques de gouvernance.

172. Recommandation. Le Conseil d'administration du Musée canadien de la nature devrait :

- mettre à jour les règlements administratifs du Musée afin qu'ils correspondent aux mandats révisés des comités du Conseil d'administration;
- mettre en œuvre un processus proactif de relève des membres du Conseil afin qu'il soit possible de recommander en temps voulu une liste de candidats éventuels à la ministre du Patrimoine canadien;
- définir ses besoins d'information de manière à pouvoir continuer à s'acquitter de ses responsabilités.

Réponse du conseil d'administration. Le conseil d'administration du Musée canadien de la nature accepte le rapport d'examen spécial. Le conseil est satisfait de constater que, selon le rapport, les systèmes et pratiques de la société fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées de façon économique et efficiente, et que ses opérations se déroulent efficacement.

Le conseil d'administration apprécie la reconnaissance du travail concerté qu'il a accompli pour améliorer constamment ses pratiques de gouvernance. Il a été très utile aux administrateurs de recevoir une présentation complète du Musée et des rôles et responsabilités conférés au conseil et aux comités. L'importance qu'accorde le Musée à l'apprentissage continu fait en sorte que la formation et le développement bénéficient d'une attention soutenue. Le conseil sait que son travail actuel d'autoévaluation fait partie des règles de l'art en matière de gouvernance.

Le conseil note que le rapport soulève la possibilité d'améliorer la qualité de quelques-uns des systèmes et pratiques de la société. Il a le plaisir de constater que l'application de mesures concernant toutes ces recommandations progresse déjà depuis un certain temps. Le conseil examinera la recommandation portant sur la gouvernance à sa séance de réflexion annuelle et déterminera s'il reste du travail à faire dans les secteurs signalés. Il appuiera la direction pour l'aider à répondre aux conclusions présentées dans le rapport d'examen spécial.

Réponse de la direction. La direction du Musée canadien de la nature note que, selon la vérificatrice générale du Canada, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne présentaient pas de lacunes importantes.

Nous sommes heureux que l'examen confirme que le Musée a pris les mesures nécessaires pour résoudre la majorité des questions soulevées lors de l'examen spécial de 2002. L'élaboration d'une stratégie de développement des collections pour l'avenir se fait en collaboration avec les autres membres de l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada et le Musée est en train de mettre la dernière main à son énoncé de position.

De plus, le rapport reconnaît le travail accompli à ce jour pour élaborer un cadre de gestion du risque de la société.

La direction du Musée sait que la rénovation de l'Édifice commémoratif Victoria est un défi important et exigeant qui a été marqué par la réouverture réussie de la nouvelle aile ouest et qui demeure un point de mire majeur. Nous sommes heureux de constater que l'observation relative au Projet de renouvellement fait état de l'existence d'un cadre de gestion efficace.

La direction du Musée est consciente de l'importance de rendre compte du travail concerté qu'elle poursuit pour gérer les propriétés qui relèvent du Musée à Gatineau, à Osgoode et dans la zone centrale d'Ottawa. Le Programme de gestion environnementale du Musée sera révisé en 2007-2008, conformément au calendrier établi.

La direction du Musée est sensible à la reconnaissance de son travail novateur pour créer un réseau national et travailler en étroite partenariat avec les autres musées d'histoire naturelle au Canada, notamment les membres de l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada. Le réseau a fait d'importants progrès dans plusieurs volets en un très court laps de temps. Parmi les réalisations les plus significatives, les membres ont évalué et analysé leurs avoirs en termes de collections ainsi que leur expertise scientifique commune dans la perspective d'établir une stratégie nationale de développement des collections. Une fois la stratégie achevée, les musées membres négocieront leurs rôles et responsabilités respectifs pour ce qui est de la documentation de l'environnement naturel du Canada.

La direction du Musée est satisfaite que le rapport d'examen spécial reconnaisse que les contraintes financières sévères restreignent toute la programmation du Musée de même que ses activités opérationnelles, et qu'une solution doit être identifiée.

Dans les années à venir, la direction du Musée tiendra compte des observations et des recommandations contenues dans le rapport d'examen spécial et continuera de chercher des moyens d'améliorer ses opérations dans la limite des restrictions économiques de la société.

Annexe A À propos de l'examen spécial

Les systèmes et pratiques examinés et les critères qui s'y rattachent

Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen généraux
<p>Gestion de la recherche</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique de recherche • Comité consultatif de la recherche • Lignes directrices sur la sélection des membres du Comité consultatif de la recherche • Partenariats du Musée • Centre canadien de la biodiversité 	<p>Nous nous attendons à ce que le Musée canadien de la nature sélectionne et gère de manière efficace des projets de recherche pertinents pour explorer, montrer et interpréter le monde naturel, à l'intention de tous les auditoires, et à ce que les activités de recherche soutiennent le développement de la collection nationale et les projets d'éducation du public.</p>
<p>Collections</p> <ul style="list-style-type: none"> • Politique et plan de développement des collections • Système de gestion des collections • Pratiques d'acquisition et de déclassement (aliénation) • Pratiques d'entreposage et de protection des collections • Installations d'entreposage • Évaluation des risques • Ententes avec l'Institut canadien de conservation • Plans et pratiques de conservation • Systèmes de sécurité 	<p>Nous nous attendons à ce que le Musée canadien de la nature conçoive, développe et entretienne une collection d'objets d'histoire naturelle qui correspond au champ d'application de la politique du Musée.</p> <p>Nous nous attendons à ce que les collections soient bien gérées, protégées, documentées, conservées et accessibles.</p> <p>Nous nous attendons à ce que le Musée ait un plan d'entretien et d'immobilisations à long terme pour l'Édifice commémoratif Victoria et l'Édifice du patrimoine naturel.</p>
<p>Projets d'éducation du public (expositions, programmes publics)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Partenariat avec l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada • Politique sur les expositions et processus de gestion des expositions • Site Web • Sondage auprès des visiteurs de l'Édifice commémoratif Victoria • Comité stratégique de recherche marketing • Comité de planification des programmes • Évaluations des programmes et des activités d'éducation du public 	<p>Nous nous attendons à ce que le Musée canadien de la nature conçoive et tienne à jour de façon satisfaisante des projets d'éducation du public qui seront reconnus par les groupes de clients et les pairs comme une source vitale d'information qui élargit les connaissances sur le monde naturel, l'environnement et la place que les humains y occupent.</p>

Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen généraux
<p>Projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrats avec l'expert-conseil principal et le directeur des travaux • Plan de gestion des risques • Lignes directrices et manuels • Cadre de gestion des rénovations • Rapports de surveillance et de reddition de comptes • Vérifications internes annuelles 	<p>Nous nous attendons à ce que le Musée canadien de la nature ait fait des efforts raisonnables pour assurer la gestion efficace des travaux de rénovation de l'Édifice commémoratif Victoria afin qu'ils soient terminés en temps voulu et conformément aux besoins.</p> <p>Nous nous attendons aussi à ce que le Musée ait en place des processus adéquats pour gérer les coûts de rénovation.</p> <p>Nous nous attendons à ce que le Musée se conforme aux lois, aux politiques, aux règlements pertinents ainsi qu'aux pratiques exemplaires de protection des sites patrimoniaux.</p>
<p>Environnement et développement durable</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planification et intégration • Pratiques et procédures • Surveillance et mesures correctives 	<p>Nous nous attendons à ce que le Musée canadien de la nature ait des systèmes et des pratiques appropriés pour les risques suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • risques que présentent pour les employés, les visiteurs et l'environnement externe les substances dangereuses (y compris les déchets dangereux); • risques pour l'environnement et occasions à saisir dans le contexte des activités courantes menées dans ses installations et du projet de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria; • défis et risques associés en particulier aux responsabilités de gestion du Musée.
<p>Technologies de l'information (TI)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modèle de gouvernance des TI • Comité de planification stratégique des TI • Plan stratégique des TI • Impartition (sous-traitance à une entreprise externe) des activités liées aux technologies de l'information (TI) • Tableau du rendement • Vérifications des TI 	<p>Nous nous attendons à ce que la planification, la mise au point, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels du Musée canadien de la nature, y compris l'accessibilité, assurent la continuité de ses activités et répondent aux besoins en information à un coût acceptable et en temps opportun.</p>
<p>Ressources humaines</p> <ul style="list-style-type: none"> • Système de planification des ressources humaines (RH) • Système de formation/d'apprentissage • Système de gestion du rendement • Système de classification et d'évaluation des emplois • Système de rémunération et d'incitatifs 	<p>Nous nous attendons à ce que les ressources humaines soient gérées de manière à doter le Musée canadien de la nature des compétences et du savoir-faire dont il a besoin pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.</p>
<p>Planification stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plan stratégique, plan d'entreprise et plan opérationnel • Gestion des risques (2005) • Mesure du rendement • Calendrier de planification 	<p>Nous nous attendons à ce que le Musée canadien de la nature ait des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs précis et mesurables et des cibles à atteindre qui lui permettent de remplir son mandat tant d'ordre législatif que d'intérêt public.</p> <p>Son orientation et ses objectifs stratégiques doivent tenir compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.</p>

Principaux systèmes et pratiques	Critères d'examen généraux
<p>Mesure du rendement et rapports sur le rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fonction de vérification interne • Plan de vérification axé sur les risques approuvé par le Comité de la vérification et des finances • Surveillance du rendement et reddition de comptes • Évaluations des principaux programmes et activités d'éducation du public 	<p>Nous nous attendons à ce que le Musée canadien de la nature ait des indicateurs de rendement en vue de mesurer les résultats obtenus par rapport à son mandat et aux objectifs prévus par la loi. Nous nous attendons aussi à ce qu'il ait produit des rapports qui contiennent des informations complètes, exactes, actuelles et équilibrées pour faciliter la prise de décisions et la reddition de comptes.</p>
<p>Gouvernance du Musée</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formation et orientation des membres du Conseil • Planification stratégique et opérationnelle • Fonctionnement du Conseil d'administration et des comités connexes • Lignes directrices sur les conflits d'intérêts • Comité de la vérification et des finances • Vérification interne 	<p>Nous nous attendons à ce que le Musée canadien de la nature se soit doté d'un cadre de gouvernance et de pratiques efficaces qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.</p>

Équipe de vérification

Vérificatrice générale adjointe : Lyse Ricard

Directrice principale : Aline Vienneau

Directrice : Susan Gomez

Nikoo Boroumand

Claude Brunette

Joanne Chenail-Trépanier

Joe Hay

Irène Imbeau

Marie-Claude La Salle

Corey MacIver

Étienne Matte

Arti Sachdev

Adrienne Scott

Robert Taylor

Marie-Ève Viau

Annexe B Objectifs et stratégies du Musée canadien de la nature

Objectif 1 : Recueillir et rendre accessible au public l'information pertinente ayant trait à l'environnement et à la place que nous y occupons.

Stratégies pour atteindre cet objectif

- Créer un programme de projets éducatifs nationaux accessible, afin d'encourager et de stimuler l'apprentissage formel et informel pour les Canadiennes et les Canadiens.
- Créer et rendre accessibles des programmes d'activités de collections accessibles sur des sujets pertinents pour les Canadiennes et les Canadiens.
- Créer et rendre accessibles des programmes d'activités de recherche sur des sujets pertinents pour les Canadiennes et les Canadiens.

Objectif 2 : Contribuer à renforcer la capacité des musées canadiens d'histoire naturelle et d'autres agences du patrimoine à traiter avec efficacité et efficience des questions d'histoire naturelle et d'autres agences du patrimoine touchant les Canadiennes et les Canadiens.

Stratégies pour atteindre cet objectif

- Élaborer et mettre en œuvre des stratégies nationales en collaboration avec l'Alliance des musées d'histoire naturelle du Canada.
- Participer à des efforts conjoints avec d'autres partenaires fédéraux pour créer des ressources d'information et les rendre accessibles à divers auditoires canadiens, par des approches novatrices, des pratiques exemplaires, des nouvelles procédures et techniques.

Objectif 3 : Offrir les véhicules qui encourageront l'engagement du public envers les questions d'histoire naturelle et contribuer aux politiques publiques éclairées sur ces questions.

Stratégies pour atteindre cet objectif

- Créer des forums nationaux pour discuter, débattre et partager l'information en matière de dossiers environnementaux qui inquiètent les Canadiennes et les Canadiens.
- Élaborer et mettre en place des mécanismes pour informer le public des politiques en matière de dossiers environnementaux.

Objectif 4 : Accroître la capacité interne du Musée canadien de la nature (MCN) à travailler par approches intégrées et collaboratives.

Stratégies pour atteindre cet objectif

- Par la mise en place du processus fondé sur les compétences, améliorer la possibilité des membres du personnel de travailler par approches intégrées, comme des partenariats, des réseaux et des équipes multidisciplinaires.
- Mettre le cadre de travail en pratique pour évaluer les partenariats actuels et pour modifier les ententes de partenariats au besoin.

Objectif 5 : Assurer que le programme de renouvellement de l'Édifice commémoratif Victoria (ECV) contribue à la réalisation de la vision.

Stratégies pour atteindre cet objectif

- Mettre en place les exigences de réhabilitation de l'infrastructure de l'ECV, le design et la construction.
- Assurer que le Projet de renouvellement est mis en œuvre conformément aux principes de la nouvelle vision.
- Maintenir à l'ECV une programmation et des services de base pour les visiteurs durant le projet de rénovation pour assurer que le Musée et l'ECV demeurent visibles et que la clientèle locale est gardée.

Objectif 6 : Maintenir et améliorer une infrastructure efficace et efficiente pour les systèmes et les installations.**Stratégies** pour atteindre cet objectif

- Administrer les immeubles de façon efficace et efficiente.
- Élaborer, adapter et rationaliser les procédures et les services de gestion et de planification pour appuyer la vision du Musée.
- Maintenir et améliorer les systèmes et services de gestion de l'information.

Objectif 7 : Accroître les revenus autogénérés du MCN.**Stratégies** pour atteindre cet objectif

- Établir une base solide de soutien philanthropique pour le Musée en obtenant des dons ainsi que des commandites privées et publiques et en concluant des partenariats et des alliances.
- Élaborer et mettre en place des stratégies pour générer des revenus s'étendant à tous les secteurs d'activité du Musée.
- Rechercher des solutions de financement auprès du gouvernement canadien pour l'exploitation des installations et les dépenses en immobilisations.

Annexe C *Loi sur les musées, alinéas 12(1)(a) à (w)*

Capacité et pouvoirs du Musée canadien de la nature

12. (1) Dans l'exécution de sa mission, le Musée canadien de la nature a, sous réserve des autres dispositions de la présente loi, la capacité d'une personne physique; à ce titre, il peut notamment :

- a) collectionner des objets d'histoire naturelle et autres éléments de matériel de musée;
- b) maintenir en état sa collection par la conservation, notamment la préservation, l'entretien et la restauration, ainsi que constituer des registres et de la documentation à son égard;
- c) se départir, notamment par vente, échange, don ou destruction, d'objets d'histoire naturelle et autres éléments de matériel de musée, à l'exception des spécimens types primaires, provenant de sa collection, et utiliser le produit de l'aliénation pour améliorer celle-ci;
- d) échanger, prêter ou emprunter tous éléments d'expositions et de matériel de musée, ainsi que fournir, échanger ou recueillir de l'information;
- e) organiser, faire organiser ou parrainer, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, des expositions itinérantes d'objets d'histoire naturelle et autres éléments de matériel de musée provenant de sa collection ou d'autres sources, ou encore y participer;
- f) entreprendre ou parrainer des recherches, notamment des recherches fondamentales, théoriques ou appliquées, en sciences naturelles qui soient principalement axées sur sa collection, ainsi qu'en muséologie, et en communiquer les résultats;
- g) fournir des installations permettant aux personnes qualifiées d'utiliser et d'étudier sa collection;
- h) étendre le champ de la connaissance dans le domaine des sciences naturelles, synthétiser celle dont on dispose actuellement en de nouveaux types ou modèles et constituer une base de données taxinomiques pour la recherche biologique et géologique;
- i) favoriser la coordination des travaux de recherche se fondant sur les collections dans le domaine de l'histoire naturelle au Canada;
- j) promouvoir la culture scientifique et une meilleure compréhension de la nature par la démonstration des relations entre tous les organismes, y compris l'être humain, et leur environnement;
- k) informer par tout moyen de communication et d'enseignement approprié, les milieux universitaire, scientifique et technique, ainsi que le public, de ses découvertes et des enseignements qu'il en tire menant à une meilleure compréhension de la nature;
- l) servir d'expert dans le domaine de l'histoire naturelle et donner des avis et des conseils éclairés sur les questions liées à la nature;
- m) établir des centres d'identification d'objets et de spécimens d'histoire naturelle qui feront autorité;
- n) susciter et stimuler, par le biais de programmes et de manifestations et par des moyens techniques, la participation et l'intérêt du public en ce qui touche ses activités tant au niveau local que dans l'ensemble du Canada;

- o)* établir et encourager des liens avec tous autres organismes à vocation analogue;
- p)* mettre à contribution la compétence de son personnel en élaborant ou parrainant des programmes de formation ou de perfectionnement dans les professions et disciplines liées à l'activité et à la gestion de tous autres organismes à vocation analogue;
- q)* collaborer avec tous autres organismes à vocation analogue, les aider ou demander leur concours;
- r)* servir d'expert-conseil en matière de muséologie, d'enseignement et de communication;
- s)* acquérir des biens, notamment par don, legs ou autre mode de libéralités, et les détenir en fiducie ou autrement, les employer, investir, gérer ou aliéner;
- t)* mettre sur pied, exploiter et entretenir des centres d'exposition ou des succursales;
- u)* exploiter des restaurants, débits de boissons, parcs de stationnement, boutiques et autres installations à l'intention du public;
- v)* mettre ses installations à la disposition d'autres personnes, notamment par location;
- w)* percevoir des droits d'entrée et des redevances pour les biens et services qu'il fournit, et utiliser les recettes ainsi obtenues à ses propres fins.