



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Musée canadien de la nature

Rapport de l'auditeur indépendant

Rapport d'examen spécial — 2017



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

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

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

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

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2017.

N° de catalogue FA3-121/2016F-PDF
ISBN 978-0-660-07142-8





Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 13 janvier 2017

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

Mesdames, Messieurs,

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 4 novembre 2015. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial définitif ci joint.

De plus, nous déposerons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par le Musée canadien de la nature.

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

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

Etienne Matte, CPA, CA
Directeur principal

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l’audit	3
Constatations, recommandations et réponses	4
Méthodes de gestion organisationnelle	4
La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations étaient nécessaires dans les secteurs de la gouvernance, de la communication des risques et de la mise en œuvre de sa politique sur la sécurité des technologies de l’information	4
Méthodes de gestion opérationnelle	13
La Société gérait efficacement ses activités, mais des améliorations étaient nécessaires en ce qui a trait aux collections et aux méthodes de gestion des projets	13
Conclusion	22
À propos de l’audit	23
Tableau des recommandations	27

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. Le Musée canadien de la nature (la Société) est une société d'État fédérale fondée en 1990. La Société rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Sa loi habilitante, la *Loi sur les musées*, définit le mandat de la Société :

« 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. »

2. La *Loi* habilite notamment le Musée à :






- collectionner des objets d'histoire naturelle et autres éléments de matériel de musée;
- 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;
- entreprendre ou parrainer des recherches en sciences naturelles et en communiquer les résultats;
- 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;
- organiser, faire organiser ou parrainer des expositions itinérantes, ou encore y participer;
- 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.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

3. Au cours de l'exercice 2015-2016, la Société disposait d'un effectif d'environ 135 équivalents temps plein. Les employés de la Société travaillaient dans ses cinq divisions : Recherche et collections; Expérience et engagement; Services corporatifs; Marketing et relations médias; Avancement.

4. La Société s'emploie à être :
- un chef de file mondial dans la connaissance et l'exploration de l'Arctique;
 - un chef de file national et une source d'influence mondiale dans la promotion et le partage des connaissances à propos de la découverte des espèces et de leur évolution;
 - un chef de file national dans l'inspiration par la nature sur site et hors site;
 - un chef de file mondial dans l'étude, la diffusion, la conservation, la préservation et la numérisation des collections d'histoire naturelle;
 - un chef de file national dans les opérations d'entreprise de musée durable dans un contexte international de bonnes pratiques.
5. La recherche et les collections de la Société sont axés sur quatre domaines : les plantes (botanique), les animaux (zoologie, tant les vertébrés que les invertébrés), les minéraux (minéralogie) et les fossiles (paléobiologie). La Société a estimé que ses collections comprenaient, au 31 décembre 2015, plus de 10 millions de spécimens, ou 3,2 millions de lots (voir la pièce 1).

Pièce 1 Les collections de la Société (nombre de spécimens)

Botanique	Vertébrés	Invertébrés	Minéralogie	Paléobiologie
				
1 384 152	1 256 551	7 363 693	175 000	83 565

Source : Musée canadien de la nature

6. Les expositions et les galeries, les programmes publics et éducatifs ainsi que les publications de la Société (aussi appelés « activités destinées au public ») visent à présenter la nature. En outre, comme le mandat de la Société comprend un volet canadien et un volet international, les activités destinées au public comprennent des activités de rayonnement, notamment des prêts de spécimens, du contenu pour son site Web et des expositions itinérantes.

7. La Société assure la gestion de deux établissements :
- L'Édifice commémoratif Victoria, à Ottawa (Ontario), abrite les galeries permanentes et les expositions spéciales temporaires. C'est là que la Société mène ses activités destinées au public.
 - Le Campus du patrimoine naturel, à Gatineau (Québec), est le centre de recherche et d'entreposage des collections de la Société.
8. La Société est financée principalement par le gouvernement fédéral. Au cours des dernières années, la Société a augmenté ses produits et réduit ses charges (voir la pièce 2).

Pièce 2 Résultats financiers de la Société, de 2013-2014 à 2015-2016

Exercice	Produits (en millions de dollars)	Financement public (en millions de dollars)	Charges (en millions de dollars)
2015-2016	9,0	31,0	39,0
2014-2015	9,0	33,4	40,8
2013-2014	6,9	34,8	40,7

Source : Rapports annuels du Musée canadien de la nature

Objet de l'audit

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

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

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- les méthodes de gestion opérationnelle.

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

11. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 23 à 26), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations étaient nécessaires dans les secteurs de la gouvernance, de la communication des risques et de la mise en œuvre de sa politique sur la sécurité des technologies de l'information

Message général



12. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes de gestion pour assurer une planification stratégique et opérationnelle et pour mesurer son rendement et communiquer ses résultats, mais que des améliorations s'imposaient dans certains secteurs. Nous avons constaté que le Conseil d'administration ne s'était pas acquitté entièrement de son rôle en matière de suivi de la conformité. Nous avons aussi constaté qu'il y avait des faiblesses dans la dotation des postes au Conseil d'administration, toutefois indépendantes de la volonté de la Société, ainsi que des faiblesses dans la communication des risques qu'elle encourt et dans la sécurité des technologies de l'information (TI).

13. Ces constatations sont importantes parce que la Société compte sur des méthodes de saine gestion pour fonctionner de manière efficiente et efficace. La communication en temps opportun d'information exhaustive au Conseil d'administration de la Société appuie ses processus décisionnels. Il est donc avantageux pour la Société de disposer de bonnes méthodes, notamment pour gérer les risques et les technologies de l'information. Par ailleurs, le fait d'assurer la continuité au sein du Conseil d'administration permet de préserver la mémoire institutionnelle de l'organisation et favorise une surveillance efficace.

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

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique et opérationnelle, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats;
- les technologies de l'information (TI).

Contexte

15. La Société possède un Conseil d'administration (le Conseil) qui peut compter jusqu'à 11 membres. Le Conseil bénéficie de l'appui du Comité de la vérification et des finances et du Comité de gouvernance et de sélection.

16. La planification stratégique et opérationnelle et la gestion des risques sont des éléments essentiels pour que la Société puisse définir des objectifs à long et à court terme qui favoriseront l'avancement et le partage des connaissances et qui accroîtront l'appréciation du public à l'égard des

sciences naturelles, tout en respectant les exigences administratives auxquelles doit se soumettre tout organisme du secteur public. La mesure du rendement et la communication des résultats permettent à la Société de montrer la mesure dans laquelle elle atteint ses objectifs et s'acquitte de son mandat.

17. Les technologies de l'information facilitent les activités quotidiennes qui appuient les programmes et les objectifs de l'organisation, notamment en ce qui concerne la sécurité des TI et la prestation des services de TI.






Recommandations

18. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 22, 25, 29 et 33.







Analyse à l'appui de la constatation

19. **La gouvernance de la Société** — Les rôles et responsabilités du Conseil étaient définis, de l'information appropriée avait été communiquée en temps opportun au Conseil pour qu'il puisse exercer sa surveillance et prendre des décisions, et des évaluations de rendement du Conseil avait été effectuées. Nous avons toutefois relevé des faiblesses au chapitre du suivi de la conformité par le Conseil et du renouvellement des membres du Conseil (voir la pièce 3).

Pièce 3 La gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Structure du Conseil	Le Conseil et ses comités avaient des rôles, des responsabilités, des pouvoirs et des obligations de rendre compte qui étaient clairement définis et mis en œuvre.	Les rôles et responsabilités, les pouvoirs et les obligations de rendre compte du Conseil et de ses comités étaient clairement définis. La structure organisationnelle du Conseil reflétait la nature et la complexité des activités et des responsabilités de la Société.	
Surveillance du Conseil et processus décisionnels	Le Conseil a reçu en temps opportun l'information nécessaire pour surveiller et suivre les activités, les résultats et la gestion des risques de la Société et prendre des décisions dans le but de permettre à la Société d'atteindre ses objectifs corporatifs.	Le Conseil a reçu en temps opportun l'information nécessaire pour appuyer la surveillance et la prise de décisions. Toutefois, se reporter à la faiblesse mentionnée à la section Communication des risques de la pièce 4.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

Pièce 3 La gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Suivi de la conformité	Le Conseil a suivi la conformité de la Société aux lois, règlements et principales politiques internes, ainsi qu'à son code de conduite et aux règles d'éthique en vigueur.	Le Conseil a reçu de l'information sur les questions en litige. Il a aussi approuvé certaines politiques internes et le code de valeurs et d'éthique de la Société. Faiblesse Le Conseil n'a pas reçu toute l'information requise pour effectuer un suivi de la conformité.	
Évaluations du rendement du Conseil	Le Conseil a évalué son rendement et celui de ses comités et de ses membres.	Le Conseil a évalué son rendement annuellement. Les administrateurs ont reçu un résumé des résultats de ces évaluations.	
Renouvellement du Conseil	Le Conseil a communiqué de façon proactive et avec clarté ses besoins en vue de la nomination de ses administrateurs.	La Société avait des processus en place pour déterminer et communiquer de manière proactive les besoins du Conseil et les postes vacants à venir et pour proposer des candidats possibles à la ministre responsable. Faiblesse Malgré les processus en place pour que le Conseil communique ses besoins, les efforts de renouvellement du Conseil n'ont pas été fructueux.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

20. **Faiblesse — Suivi de la conformité** — La direction n'a pas transmis au Conseil toute l'information requise pour qu'il effectue un suivi de la conformité.

- **Lois et règlements.** Le Conseil n'a pas obtenu la confirmation que la Société s'était conformée aux exigences réglementaires. Il n'a pas non plus reçu d'information précisant si la direction avait repéré des cas de non-conformité et, le cas échéant, si les mesures correctives nécessaires avaient été prises.

- **Principales politiques internes.** Le Conseil a approuvé des politiques clés, par exemple en matière d'accueil, de gestion environnementale ou de protection des employés qui signalent des actes répréhensibles. Toutefois, il n'a pas reçu suffisamment d'information pour s'assurer que la Société s'était conformée à ces politiques.
- **Code de valeurs et d'éthique.** Le Conseil n'a pas obtenu la confirmation que les employés, la direction et les administrateurs avaient fourni toutes les déclarations annuelles requises confirmant leur adhésion au Code et reconnaissant leur responsabilité de déclarer tout conflit d'intérêts réel ou potentiel. Le Conseil n'a pas non plus reçu d'information précisant si la Société avait repéré des écarts par rapport au Code et, le cas échéant, si des mesures avaient été prises pour les corriger.

21. Cette faiblesse est importante parce que le Conseil doit veiller à ce que la Société s'acquitte de son mandat et gère ses activités correctement. S'il ne dispose pas d'information exhaustive, le Conseil ne peut pas exercer pleinement son rôle de suivi.

22. **Recommandation** — Pour renforcer le suivi exercé par le Conseil d'administration, le Musée canadien de la nature devrait établir un processus pour s'assurer que le Conseil reçoit régulièrement l'information nécessaire sur la conformité de la Société aux lois et règlements, aux principales politiques internes et au code de valeurs et d'éthique de l'organisation.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature veillera à ce que le Conseil reçoive régulièrement de l'information sur la conformité de la Société aux lois et règlements, et veillera à ce que les documents reflètent fidèlement l'assurance fournie au Conseil quant à la conformité de la Société aux principales politiques internes ainsi qu'à son code de valeurs et d'éthique. Ce processus devrait être en place d'ici la fin de l'exercice 2016-2017.*

23. **Faiblesse — Renouvellement du Conseil** — Les efforts de renouvellement du Conseil n'ont pas été fructueux. À la fin d'avril 2016, 6 administrateurs dont le mandat était expiré continuaient de siéger au Conseil jusqu'au renouvellement de leur mandat ou jusqu'à la nomination de leurs successeurs, comme le permet la *Loi sur les musées*. De plus, un autre poste était vacant au sein du Conseil. C'est donc dire que 7 postes d'administrateur sur 11 étaient en attente d'une nomination, et ce, même si la Société avait communiqué de manière proactive les besoins du Conseil et les postes vacants à venir et avait proposé des candidats possibles à la ministre du Patrimoine canadien, qui est chargée de nommer les administrateurs, avec l'agrément du **gouverneur en conseil**.

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





24. Cette faiblesse est importante parce que si de nombreux administrateurs étaient remplacés au cours de la même année, la continuité s'en trouverait vraisemblablement affectée, ce qui risquerait de nuire à la capacité du Conseil d'exercer son rôle de surveillance de façon efficace.

25. **Recommandation** — Le Musée canadien de la nature devrait réitérer à la ministre du Patrimoine canadien qu'il est impératif que son Conseil d'administration dispose d'un nombre suffisant d'administrateurs, nommés en temps opportun. La Société devrait aussi continuer de communiquer à la ministre les profils de candidats possibles et renforcer la nécessité d'échelonner les mandats des administrateurs.









Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La direction du Musée canadien de la nature et le Conseil d'administration continueront à travailler avec la ministre du Patrimoine canadien conformément au nouveau processus établi par le gouvernement pour les nominations du gouverneur en conseil.*

26. **La planification stratégique et opérationnelle, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats** — Nous avons constaté que la Société disposait de bons moyens et méthodes dans les domaines de la planification stratégique et opérationnelle ainsi que de la mesure du rendement et de la communication des résultats. Nous avons cependant constaté une faiblesse dans la communication des risques (voir la pièce 4).







Pièce 4 La planification stratégique et opérationnelle, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification stratégique et opérationnelle			
Établissement de l'orientation stratégique	L'orientation stratégique était clairement définie et diffusée; elle était conforme aux priorités du gouvernement et au mandat de la Société.	L'orientation stratégique de la Société a été clairement définie dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique de 2014-2015 à 2018-2019 et elle était conforme au mandat de la Société. Les quatre résultats énoncés dans ce plan ont été le fondement des objectifs stratégiques décrits dans le Plan d'entreprise annuel. La Société a par la suite ajouté un résultat, accompagné d'un objectif stratégique.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

Pièce 4 La planification stratégique et opérationnelle, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	Le processus de planification stratégique tenait compte des environnements interne et externe ainsi que des forces et des faiblesses de la Société et des risques identifiés.	L'environnement interne et externe de la Société, ses forces et faiblesses et les risques identifiés ont été pris en compte dans le cadre de la planification stratégique visant à préparer le Plan d'entreprise de 2015-2016 à 2019-2020.	
Processus de planification opérationnelle	Les plans opérationnels cadraient avec l'orientation stratégique de la Société, renfermaient des informations suffisantes et appropriées pour encadrer les actions de la direction et étaient bien communiqués dans toute l'organisation.	Les plans d'activité des divisions pour 2015-2016 cadraient avec le Plan d'entreprise de la Société. Ils contenaient de l'information appropriée pour encadrer les actions de la direction et ils ont été bien communiqués dans toute l'organisation.	
Gestion des risques			
Identification et évaluation des risques	La Société identifiait et évaluait les risques éventuels qui devaient être gérés pour qu'elle puisse atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels.	Dans son Plan d'entreprise et les plans d'activité de ses divisions, la Société a identifié ses risques d'entreprise et ses risques opérationnels.	
Atténuation des risques	La Société a défini et a pris des mesures en réponse aux risques qui la menacent.	La Société a défini des stratégies d'atténuation des risques dans son Plan d'entreprise et dans les plans d'activité de ses divisions et elle les a mises en œuvre.	
Communication des risques	La haute direction de la Société et le Conseil recevaient de l'information appropriée sur les risques pour prendre des décisions et assurer la gestion ou le suivi des risques, et actualiser les stratégies d'atténuation des risques.	Faiblesse La haute direction et le Conseil ont reçu de l'information limitée sur la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

Pièce 4 La planification stratégique et opérationnelle, la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mesure du rendement et communication des résultats			
Cadre d'information sur la mesure du rendement et la communication des résultats	La Société a recueilli des données sur les indicateurs de rendement pour mesurer ses résultats par rapport aux cibles opérationnelles qui étaient définies dans ses plans d'entreprise annuels.	La Société a établi annuellement des mesures de rendement et des cibles pour chaque objectif stratégique. Elle a recueilli des données pour présenter ses résultats dans son rapport annuel.	
	Les rapports annuels présentait l'information clé sur le rendement à la direction de la Société, au Conseil et au public.	Le rapport annuel présentait de l'information sur le rendement qui couvrait tous les objectifs stratégiques. Le rendement a été comparé aux cibles et a fait l'objet d'un suivi au fil des ans.	
	La direction utilisait l'information sur le rendement produite pour recenser et régler les lacunes en matière de rendement.	La Société a évalué son rendement par rapport à des cibles trimestrielles et elle a recensé les lacunes en matière de rendement.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

27. **Faiblesse — Communication des risques** — La Société a recensé les risques d'entreprise et défini des stratégies d'atténuation connexes. Cependant, peu d'éléments prouvaient que ces stratégies avaient fait l'objet de comptes rendus périodiques à la haute direction et au Conseil ou que des mesures avaient été prises au besoin. Par exemple, pour atténuer le risque que les systèmes informatiques ne soient pas disponibles pour soutenir les objectifs organisationnels, la Société avait indiqué qu'elle mettrait en œuvre un plan informatique. Or, la haute direction et le Conseil ont reçu de l'information sur les possibilités et les défis dans ce domaine, mais ils n'ont reçu aucune information sur la mise en œuvre d'un plan informatique.




28. Cette faiblesse est importante parce que la communication des stratégies d'atténuation des risques aide la direction à prendre des décisions sur leur mise en œuvre. En outre, dans le cadre de ses rôles et responsabilités énoncés, le Conseil était responsable d'approuver les stratégies de gestion des risques et d'en faire un suivi.

29. **Recommandation** — Le Musée canadien de la nature devrait s'assurer que l'information sur la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques est périodiquement communiquée à la haute direction et au Conseil d'administration.






Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Par les mises à jour qu'elle présentera sur ses activités à chaque réunion du Conseil d'administration, la direction du Musée canadien de la nature associera chaque risque recensé aux activités communiquées et discutera avec le Conseil de l'état d'avancement des stratégies d'atténuation des risques à compter de l'exercice 2016-2017.*

30. **Les technologies de l'information (TI)** — Nous avons constaté des faiblesses dans les méthodes de gestion qu'applique la Société pour la sécurité des TI. Toutefois, nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour assurer la prestation des services des TI (voir la pièce 5).

Pièce 5 Les technologies de l'information : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Sécurité des TI	Les politiques et les pratiques de sécurité des TI permettaient de s'assurer que les systèmes informatiques étaient surveillés, disponibles et opérationnels lorsque requis.	La Société avait une politique sur la sécurité des TI qui définissait l'approche utilisée pour assurer la protection et la sécurité de ses actifs informatiques et de ses renseignements électroniques. Un Plan de reprise après sinistre des TI a été élaboré. Il documentait le processus et les responsabilités liés au rétablissement des systèmes de TI que la Société jugeait essentiels. Ce plan était conforme au Plan de continuité des activités de la Société.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 5 Les technologies de l'information : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Sécurité des TI (suite)		<p>L'évaluation par la Société des menaces et des risques associés aux TI a permis de relever plusieurs risques. Pendant la période visée par l'examen, la Société s'est employée à donner suite aux recommandations découlant de cette évaluation.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'avait pas mis en place certains des éléments requis aux termes de sa politique sur la sécurité des TI.</p> <p>La Société n'avait mis à l'essai ni son Plan de reprise après sinistre des TI ni la version provisoire de son Plan de continuité des activités.</p>	
Prestation des services de TI	Les activités liées aux TI permettaient d'assurer un service à la clientèle et des opérations de qualité tout en garantissant une gestion efficace des services des TI sous-traités.	<p>La Société avait un contrat en place avec un fournisseur externe pour la gestion de ses services de TI.</p> <p>L'entente avec le fournisseur externe identifiait des indicateurs pour mesurer le niveau de service offert. Des rapports mensuels sur le service ont permis à la Société de déterminer si les niveaux de service convenus avaient été atteints.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

31. **Faiblesses — Sécurité des TI** — La Société n'avait pas mis en place certains des éléments requis en vertu de sa politique sur la sécurité des TI. Parmi les éléments manquants figuraient un programme de sensibilisation à la sécurité des TI, des mises à jour périodiques à son évaluation des menaces et des risques liés aux TI, des évaluations des vulnérabilités et la mise à l'essai du Plan de reprise après sinistre des TI. La Société n'avait pas non plus mis à l'essai son Plan de continuité des activités provisoires, qui définissait un cadre d'intervention en cas d'interruptions imprévues.

32. Ces faiblesses sont importantes parce que la Société doit s'assurer que ses données et ses actifs sont en sécurité et protégés conformément à ses politiques et aux pratiques exemplaires de l'industrie. L'absence de pratiques de sécurité et de mesures de protection a affaibli la sécurité organisationnelle et pouvait rendre la Société plus vulnérable aux menaces à l'égard de la sécurité.

33. **Recommandation** — Le Musée canadien de la nature devrait s'assurer que les exigences de sa politique sur la sécurité des TI sont satisfaites. Il devrait également mettre à l'essai son Plan de continuité des activités, ainsi que les applications informatiques essentielles cernées dans son Plan de reprise après sinistre des TI.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature veillera à ce que les exigences de sa politique sur la sécurité des TI soient satisfaites, y compris la mise à l'essai de son Plan de continuité des activités et de son Plan de reprise après sinistre des TI. Ces travaux sont en cours et devraient être terminés d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.*

Méthodes de gestion opérationnelle

La Société gérait efficacement ses activités, mais des améliorations étaient nécessaires en ce qui a trait aux collections et aux méthodes de gestion des projets

Message général



34. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces pour gérer ses activités. Toutefois, nous avons constaté qu'elle n'avait pas défini de priorités pour réduire les arriérés dans l'identification et la numérisation de ses collections. Même si ses priorités de conservation reposaient sur une évaluation des risques touchant ses collections, la Société n'avait pas établi de plan de conservation ni pleinement documenté ses pratiques et activités de préservation. Pour la planification des activités destinées au public, la Société ne s'était pas entièrement conformée à son processus de gestion des projets. En outre, des faiblesses ont été relevées dans les méthodes de gestion des projets suivies pour remplacer les systèmes d'admission et de gestion des collections.

35. Ces constatations sont importantes parce que les collections de la Société ont une valeur scientifique considérable; elles doivent donc être préservées et gérées à perpétuité et être accessibles. Une saine gestion des activités destinées au public constitue un élément important pour faire en sorte que la Société réussisse à réaliser son mandat d'accroître les connaissances, le degré d'appréciation et le respect à l'égard de la nature. Les systèmes de gestion des collections et d'admission sont importants afin de rendre accessibles les données aux chercheurs et de fournir des services aux visiteurs.

36. Notre analyse à l'appui de ces constatations porte sur :
- la recherche et les collections;
 - les activités destinées au public;
 - le remplacement des systèmes d'admission et de gestion des collections.

Contexte

37. Pour remplir son mandat, la Société effectue des travaux de recherche, maintient des collections et organise des activités destinées au public.

38. En 2015-2016, la Société a engagé 6,8 millions de dollars en charges opérationnelles pour la recherche et les collections, soit environ 18 % de ses charges opérationnelles totales pour l'exercice. En outre, la Société a engagé 9,5 millions de dollars en charges opérationnelles pour les activités destinées au public, soit environ 24 % de ses charges opérationnelles totales pour l'exercice.

39. En 2015-2016, la Société avait 23 projets de recherche pluriannuels en cours. Ces projets mettaient à profit des relations de travail avec des collaborateurs externes. Des dons, des acquisitions et des travaux de recherche sur le terrain ont permis d'enrichir les collections. La Société a prêté des spécimens à des institutions de recherche et à des établissements d'enseignement.

40. La Société avait un processus de gestion des projets qui s'appliquait aux activités destinées au public. Ce processus couvrait toutes les étapes, depuis le lancement du projet jusqu'à son achèvement. En 2015-2016, la Société a procédé à l'aménagement d'une galerie sur l'Arctique et à l'amélioration de trois de ses galeries. Elle a présenté dix expositions temporaires. Elle a également offert un programme éducatif à l'intention des écoles et organisé de nombreux événements. La Société a conclu plus de 60 nouvelles ententes de prêts au cours de cet exercice et environ 30 contrats d'expositions itinérantes.

41. En 2015-2016, deux projets ont été entrepris pour remplacer les systèmes d'admission et de gestion des collections de la Société.







Recommandations

42. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 46, 49, 53 et 58.







Analyse à l'appui de la constatation

43. **La recherche et les collections** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces pour gérer ses travaux de recherche et ses collections. Toutefois, nous avons relevé des faiblesses dans les méthodes de gestion visant à rendre les collections accessibles et à les préserver (voir la pièce 6).

Pièce 6 La recherche et les collections : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recherche			
<p>Plans de projets de recherche (y compris l'établissement des priorités et la sélection des activités de recherche)</p> <p>Comité consultatif de la recherche</p> <p>Partenariats de recherche</p>	<p>La Société a planifié et priorisé les projets de recherche basés sur les collections.</p>	<p>La Société avait un processus de planification des activités de recherche bien défini.</p> <p>Les propositions de travaux de recherche examinées par le Comité consultatif de la recherche de la Société comportaient suffisamment d'information pour guider les chercheurs.</p>	
<p>Suivi et communication des résultats des projets de recherche (y compris les revues internes et externes des activités scientifiques)</p> <p>Comité consultatif de la recherche</p>	<p>La Société a exécuté et suivi les projets de recherche basés sur les collections, et en a fait rapport.</p>	<p>Les projets de recherche ont fait l'objet d'un suivi, et de l'information à leur sujet a été communiquée régulièrement à la haute direction.</p> <p>Les publications sur les projets de recherche ont fait l'objet d'un examen externe par des pairs.</p>	
Collections			
<p>Plan de développement des collections (y compris l'analyse des écarts et l'établissement des priorités)</p>	<p>La Société a constitué et développé une collection d'objets d'histoire naturelle, aux fins de la recherche et pour la postérité.</p>	<p>La Société avait une politique et un cadre pour orienter l'établissement de ses plans de développement des collections.</p> <p>Les plans relevaient les écarts et les priorités, ainsi que les besoins en matière d'acquisition. Ils étaient suffisamment détaillés pour guider les actions et cadraient avec les objectifs stratégiques de la Société.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 6 La recherche et les collections : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Développement des collections, suivi et communication des résultats	La Société a suivi le développement d'une collection d'objets d'histoire naturelle, aux fins de la recherche et pour la postérité, et elle en a fait rapport.	<p>La Société a fait le suivi de ses collections au moyen d'examen trimestriels des activités entreprises. De l'information tirée de ces examens était régulièrement communiquée à la haute direction.</p> <p>Les progrès réalisés en matière de développement des collections ont été documentés dans le cadre des plans de développement quinquennaux.</p>	
Accessibilité aux collections (y compris le système de gestion des collections et la gestion des prêts)	La Société a rendu accessible une collection d'objets d'histoire naturelle, aux fins de la recherche et pour la postérité.	<p>La Société a rendu ses collections accessibles dans le cadre d'expositions et par l'entremise de son site Web.</p> <p>La Société a atteint sa cible de l'exercice 2015-2016 relativement à la numérisation des spécimens de ses collections.</p> <p>Des processus de gestion des prêts ont été établis.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'avait pas établi de plan, y compris des priorités et des jalons réalisables, pour identifier et numériser des spécimens de ses collections.</p>	
Méthodes de gestion de la préservation des collections et Comité de préservation	La Société a préservé une collection d'objets d'histoire naturelle, aux fins de la recherche et pour la postérité.	<p>La Société a effectué une analyse des risques liés à ses collections qui lui a permis de déterminer les priorités en matière de conservation.</p> <p>Des méthodes de lutte antiparasitaire sont en place et ont été documentées.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'avait pas de plan de conservation. En outre, elle n'avait pas documenté certaines de ses méthodes et activités de préservation.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

44. **Faiblesse — Accessibilité des collections** — La Société avait des arriérés en ce qui concerne l'identification et la numérisation de spécimens de ses collections. Au 31 décembre 2015, la Société estimait qu'en moyenne, 14 % des lots de spécimens dans ses collections devaient être catalogués. La Société estimait également qu'environ 75 % des lots de ses collections n'avaient pas été numérisés dans son système de gestion des collections. (En ce qui concerne le remplacement du système, voir la pièce 8). Même si la cible annelle relative à la numérisation avait été atteinte, la Société n'avait pas établi de plan, qui aurait défini des priorités, pour réduire les arriérés dans l'identification et la numérisation de spécimens.

45. Cette faiblesse est importante parce que l'utilité des spécimens qui n'ont pas été catalogués ou numérisés est limitée. Comme la Société l'a indiqué, les spécimens non catalogués ne peuvent fournir leur pleine valeur scientifique. En outre, la numérisation, qui permet un accès électronique aux données sur les spécimens, exige un effort à long terme.

46. **Recommandation** — Pour réduire les arriérés, le Musée canadien de la nature devrait élaborer un plan dans lequel il définirait des priorités, y compris des jalons réalisables pour l'identification et la numérisation de spécimens de ses collections.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature améliorera son approche actuelle de réduction des arriérés et élaborera un plan viable et rentable qui définira ses priorités, y compris des jalons réalisables pour l'identification et la numérisation de spécimens de ses collections. La revue de l'approche devrait être terminée d'ici la fin de l'exercice 2017-2018 et elle devrait être prise en compte dans le plan opérationnel de la Société pour l'exercice 2018-2019.*

47. **Faiblesses — Méthodes de gestion de la préservation des collections** — Même si ses priorités de conservation reposaient sur une évaluation des risques touchant ses collections, la Société n'avait pas de plan de conservation pour ses collections et n'avait pas pleinement documenté ses méthodes et activités de préservation. Elle ne respectait donc pas sa Politique en matière de conservation des collections, qui exigeait la mise en place d'un plan de conservation à long terme, une documentation complète des activités de conservation, ainsi que la définition et la mise en œuvre de politiques, de procédures et de spécifications opérationnelles en matière de conservation.





48. Ces faiblesses sont importantes parce que sans plan officiel ni documentation adéquate, la Société dépend des connaissances des membres de son personnel pour s'assurer que les besoins en matière de conservation sont comblés. La Société a noté qu'un grand nombre d'employés sont admissibles à la retraite, particulièrement au sein de la Division de la recherche et des collections. Leur départ probable augmente le risque de perte de mémoire institutionnelle. Des méthodes de préservation et un plan de conservation documentés officiellement réduiraient ce risque et permettraient de mieux protéger les collections de la Société.

49. **Recommandation** — Le Musée canadien de la nature devrait élaborer un plan qui permettrait d'établir des priorités pour répondre aux besoins en matière de conservation de ses collections et il devrait faire régulièrement le suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre de ce plan. Il devrait également s'assurer que les activités et méthodes de préservation sont documentées conformément à sa Politique en matière de conservation des collections.







***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature reverra sa Politique en matière de conservation des collections pour s'assurer qu'elle répond encore à ses besoins et veillera à ce que cette politique soit respectée. Il améliorera également sa planification en matière de conservation des collections. La Société prévoit mettre à jour sa politique et préparer un plan à cet effet d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.*

50. **Les activités destinées au public** — Nous avons constaté que la Société disposait de moyens et de méthodes efficaces pour exécuter et évaluer les activités destinées au public et faire rapport à ce sujet. Toutefois, nous avons constaté des faiblesses dans le processus de gestion des projets (voir la pièce 7).

Pièce 7 Les activités destinées au public : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification Collaboration avec des partenaires Comité de planification des programmes publics Développement du contenu	La Société a planifié ses activités destinées au public en vue 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.	Le processus de gestion des projets comportait la planification et le développement du contenu des activités destinées au public. La Société a pris en compte les occasions de collaboration possibles avec des partenaires. Le Comité de planification des programmes publics de la Société a participé à toutes les étapes du processus de planification. Faiblesses Le processus de gestion des projets n'a pas été pleinement suivi pour la planification des activités destinées au public que nous avons examinées. Les procédures de planification et d'autres procédures étaient incomplètes pour les expositions itinérantes. En outre, aucun processus n'avait été défini ni mis en place pour le contenu Web.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

Pièce 7 Les activités destinées au public : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Exécution	La Société a exécuté ses activités destinées au public en vue 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.	À chacune de ses réunions, le Comité de planification des programmes publics a reçu des mises à jour sur les activités destinées au public en cours, y compris de l'information sur l'état des projets. Les activités destinées au public que nous avons examinées avaient été réalisées comme prévu.	
Évaluation	La Société a évalué ses activités destinées au public en vue 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.	À la fin de chacune des activités destinées au public, une évaluation interne a été menée aux fins d'intégration dans un rapport de projet final approuvé par le Comité de planification des programmes publics. Des évaluations externes ont également été menées.	
Présentation de rapports	La Société a fait rapport de ses activités destinées au public en vue 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.	Des rapports sur les activités destinées au public ont été régulièrement soumis à la haute direction.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

51. *Faiblesses — Processus de planification et développement du contenu* — Il y avait des lacunes dans les méthodes de gestion des activités destinées au public de la Société :

- La Société n'avait pas suivi certaines des étapes de son processus de gestion des projets au moment de planifier ses activités destinées au public, notamment en ce qui a trait à la documentation et aux approbations officielles.
- Les procédures visant les expositions itinérantes n'avaient pas été finalisées et ne couvraient pas l'ensemble du processus. Il manquait notamment des lignes directrices indiquant à quel moment une exposition devrait être retournée aux fins d'entretien et de réparation; la revue des contrats avant leur signature; et les formulaires devant être remplis par les musées emprunteurs.

- La Société n'avait pas de processus documenté visant l'élaboration et l'approbation de contenu Web, assorti de rôles et de responsabilités bien définis.





52. Ces faiblesses sont importantes parce que faire connaître la nature est une composante importante du mandat de la Société. C'est l'objectif des activités destinées au public. La Société doit avoir des processus adéquats pour s'assurer que ces activités sont bien gérées.

53. **Recommandation** — Le Musée canadien de la nature devrait revoir son processus de gestion des projets pour les activités destinées au public, ainsi que ses procédures visant les expositions itinérantes et le contenu Web, afin de s'assurer qu'ils sont complets, qu'ils répondent encore à ses besoins et qu'ils sont respectés.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La direction du Musée canadien de la nature reverra son processus de gestion des projets pour les activités destinées au public ainsi que ses procédures visant les expositions itinérantes et le contenu Web, afin de s'assurer qu'ils sont complets, qu'ils répondent encore aux besoins de la Société et qu'ils sont respectés. La direction prévoit terminer cette revue d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.*

54. **Le remplacement des systèmes d'admission et de gestion des collections** — Nous avons constaté des faiblesses dans les méthodes de gestion des projets qui ont été utilisées pour remplacer les systèmes d'admission et de gestion des collections (voir la pièce 8).

Pièce 8 Le remplacement des systèmes d'admission et de gestion des collections : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Méthodes de gestion des projets	Les méthodes de gestion des projets ont fourni un cadre pour définir, suivre et faire rapport sur les résultats des projets TI, tout en assurant la réalisation des avantages prévus.	Faiblesses La Société avait des méthodes insatisfaisantes de gestion des projets pour orienter le remplacement de deux systèmes. Malgré cela, la Société était en mesure de gérer les admissions et ses collections.	
Légende — Évaluation en fonction des critères établis  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

55. **Faiblesses — Méthodes de gestion des projets** — La Société avait des méthodes insuffisantes de gestion des projets visant à orienter les deux projets entrepris au cours de l'exercice 2015-2016 pour remplacer ses systèmes d'admission et de gestion des collections. Ces remplacements étaient importants, car ils visaient des améliorations aux systèmes, mais ces faiblesses n'ont pas empêché la Société de s'acquitter de son mandat.

56. Ces méthodes insuffisantes de gestion des projets ont donné lieu à des dates d'échéance non définies, à des augmentations de coûts estimatifs, à des lacunes en matière de documentation et à une insuffisance de l'information transmise à la haute direction :

- Bien que la Société ait appris qu'il était nécessaire de remplacer son système d'admission en 2014, un nouveau système n'avait pas été mis en place lorsque le soutien technique et de développement de son système existant a pris fin en juin 2015. À partir de cette date, la Société ne pouvait plus vendre de billets d'entrée en ligne, sauf dans le cas de certains événements, pour lesquels une solution provisoire avait été mise en place. En mars 2016, la Société a lancé une demande de propositions pour acquérir un nouveau système d'admission. En avril 2016, la Société était en voie de choisir un fournisseur. Une ébauche d'analyse de rentabilisation avait été préparée, estimant le coût du projet à 350 000 \$, mais aucune preuve n'a été soumise pour démontrer que cette ébauche avait été approuvée. Aucun échéancier n'avait été établi et aucun registre n'était disponible pour attester que la haute direction avait été périodiquement informée des progrès et de l'état d'avancement de ce projet.
- En 2014, la Société a déterminé qu'elle devait remplacer son système de gestion des collections par un système aux capacités améliorées. Le projet a été lancé en novembre 2014. Aucune analyse de rentabilisation n'avait été préparée pour ce projet. Un sommaire de projet élaboré en janvier 2015 incluait certains renseignements sur l'étendue, les étapes et les coûts estimés. Toutefois, le sommaire ne contenait pas d'information sur les raisons justifiant le remplacement du système et les avantages attendus, l'analyse des options, les responsabilités clés, les coûts d'infrastructure des technologies de l'information et des échéances définies pour les quatre phases du projet. Des registres peu étoffés permettaient d'attester que la haute direction avait été périodiquement informée sur l'état d'avancement du projet. Le coût du projet, estimé au départ à environ 300 000 \$, était passé à environ 450 000 \$ à la fin de notre période d'examen.

57. Ces faiblesses sont importantes parce que des méthodes efficaces de gestion des projets aideraient à garantir que le remplacement des systèmes d'admission et de gestion des collections est mis en œuvre en temps opportun et dans le respect des budgets établis pour atteindre les avantages attendus.

58. **Recommandation** — Le Musée canadien de la nature devrait mettre en place des méthodes de gestion officielles pour le remplacement des systèmes qui appuient ses activités, y compris la préparation et l’approbation d’une analyse de rentabilisation, l’établissement de dates d’échéance pour les projets, le suivi des coûts, et la transmission périodique de rapports à la haute direction.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature reverra son approche actuelle de gestion des projets, y compris les exigences en matière de documents sur les projets et de transmission périodique de rapports à la haute direction. Ainsi, la direction veillera à ce que ses pratiques soient rentables et adaptées à la nature, à la complexité, aux risques et aux coûts associés aux projets. Cette revue devrait être terminée d’ici la fin de l’exercice 2017-2018.*

Conclusion

59. À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et méthodes de gestion organisationnelle et de gestion opérationnelle du Musée canadien de la nature que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que la Société avait mis en œuvre ces moyens et méthodes tout au long de la période visée par l’audit d’une manière qui lui a fourni l’assurance raisonnable requise aux termes de l’article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur le Musée canadien de la nature a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

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

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), le Musée canadien de la nature est tenu de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

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

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

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

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

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie du code de déontologie de CPA Ontario et du *Code de valeurs, d'éthique et de conduite professionnelle du Bureau du vérificateur général du Canada*. Ces deux codes reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

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

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toute l'information dont elle a connaissance et qui lui a été demandée ou qui pourrait avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les constatations figurant dans le présent rapport étaient fondées sur des faits.

Objectif de l'audit

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

Étendue et méthode

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

Dans le cadre de notre examen, nous avons sélectionné et testé des échantillons prélevés dans des populations d'éléments ciblés, comme les rôles et responsabilités énoncés du Conseil d'administration et de ses comités, les stratégies d'atténuation des risques, les mesures du rendement, les projets de recherche et les activités destinées au public, et ce, afin de déterminer si des moyens et méthodes avaient été mis en place et s'ils fonctionnaient comme prévu. Les échantillons ont permis de déterminer si les attributs ou caractéristiques choisis au sein des populations testées étaient correctement définis et pouvaient donc être jugés fiables.

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes entretenus avec des administrateurs, la haute direction et d'autres employés de la Société. Nous avons aussi assisté à certaines réunions du Conseil d'administration et de ses comités pendant la période visée par l'examen.

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

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucuns travaux d'audit interne.

Sources des critères

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

Gouvernance de la Société

Organisation de coopération et de développement économiques, *Lignes directrices de l'OCDE sur le gouvernement d'entreprise des entreprises publiques*, 2015

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

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

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

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

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

Planification stratégique et opérationnelle, gestion des risques, mesure du rendement et communication des résultats

Conseil des normes comptables internationales du secteur public (CNCISP), *Ligne directrice de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

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

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie*, 3^e édition, 2012

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 questions que les administrateurs devraient poser sur la gouvernance des sociétés d'État*, 2007

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

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

Technologies de l'information

ISACA, Référentiel COBIT 5 – APO09 (Gérer les accords de service), APO10 (Gérer les fournisseurs), APO13 (Gérer la sécurité), DSS01 (Gérer la production), DSS04 (Gérer la continuité), DSS05 (Gérer les services de sécurité)

Recherche et collections

Loi sur les musées

Musée canadien de la nature, *Sommaire du plan d'entreprise pour la période de planification 2014-2015 à 2018-2019*

Activités destinées au public

Loi sur les musées

Musée canadien de la nature, *Sommaire du plan d'entreprise pour la période de planification 2014-2015 à 2018-2019*

Remplacement des systèmes d'admission et de gestion des collections

ISACA, Référentiel COBIT 5 – APO05 (Gérer le portefeuille des services), BAI01 (Gérer les programmes et les projets) et EDM02 (Garantir la production de bénéfices)

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 avril 2016. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à la date du début de l'examen spécial.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 5 janvier 2017, à Ottawa, en Ontario.

Équipe d'audit

Directeur principal : Étienne Matte

Directrice : Nathalie Chartrand

Chantal Desrochers

Caroline Dulude

Marc-André Gervais

Yin-Mei Kwok

William Xu

Tableau des recommandations

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

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
<p>22. Pour renforcer le suivi exercé par le Conseil d'administration, le Musée canadien de la nature devrait établir un processus pour s'assurer que le Conseil reçoit régulièrement l'information nécessaire sur la conformité de la Société aux lois et règlements, aux principales politiques internes et au code de valeurs et d'éthique de l'organisation. (19-21)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature veillera à ce que le Conseil reçoive régulièrement de l'information sur la conformité de la Société aux lois et règlements, et veillera à ce que les documents reflètent fidèlement l'assurance fournie au Conseil quant à la conformité de la Société aux principales politiques internes ainsi qu'à son code de valeurs et d'éthique. Ce processus devrait être en place d'ici la fin de l'exercice 2016-2017.</p>
<p>25. Le Musée canadien de la nature devrait réitérer à la ministre du Patrimoine canadien qu'il est impératif que son Conseil d'administration dispose d'un nombre suffisant d'administrateurs, nommés en temps opportun. La Société devrait aussi continuer de communiquer à la ministre les profils de candidats possibles et renforcer la nécessité d'échelonner les mandats des administrateurs. (19, 23-24)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La direction du Musée canadien de la nature et le Conseil d'administration continueront à travailler avec la ministre du Patrimoine canadien conformément au nouveau processus établi par le gouvernement pour les nominations du gouverneur en conseil.</p>
<p>29. Le Musée canadien de la nature devrait s'assurer que l'information sur la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques est périodiquement communiquée à la haute direction du Musée canadien de la nature et au Conseil d'administration. (26-28)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Par les mises à jour qu'elle présentera sur ses activités à chaque réunion du Conseil d'administration, la direction du Musée canadien de la nature associera chaque risque recensé aux activités communiquées et discutera avec le Conseil de l'état d'avancement des stratégies d'atténuation des risques à compter de l'exercice 2016-2017.</p>
<p>33. Le Musée canadien de la nature devrait s'assurer que les exigences de sa politique sur la sécurité des TI sont satisfaites. Il devrait également mettre à l'essai son Plan de continuité des activités, ainsi que les applications informatiques essentielles cernées dans son Plan de reprise après sinistre des TI. (30-32)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature veillera à ce que les exigences de sa politique sur la sécurité des TI soient satisfaites, y compris la mise à l'essai de son Plan de continuité des activités et de son Plan de reprise après sinistre des TI. Ces travaux sont en cours et devraient être terminés d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.</p>

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion opérationnelle	
<p>46. Pour réduire les arriérés, le Musée canadien de la nature devrait élaborer un plan dans lequel il définirait des priorités, y compris des jalons réalisables pour l'identification et la numérisation de spécimens de ses collections. (43-45)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature améliorera son approche actuelle de réduction des arriérés et élaborera un plan viable et rentable qui définira ses priorités, y compris des jalons réalisables pour l'identification et la numérisation de spécimens de ses collections. La revue de l'approche devrait être terminée d'ici la fin de l'exercice 2017-2018 et elle devrait être prise en compte dans le plan opérationnel de la Société pour l'exercice 2018-2019.</p>
<p>49. Le Musée canadien de la nature devrait élaborer un plan qui permettrait d'établir des priorités pour répondre aux besoins en matière de conservation de ses collections et il devrait faire régulièrement le suivi des progrès réalisés dans la mise en œuvre de ce plan. Il devrait également s'assurer que les activités et méthodes de préservation sont documentées conformément à sa Politique en matière de conservation des collections. (43, 47-48)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature reverra sa Politique en matière de conservation des collections pour s'assurer qu'elle répond encore à ses besoins et veillera à ce que cette politique soit respectée. Il améliorera également sa planification en matière de conservation des collections. La Société prévoit mettre à jour sa politique et préparer un plan à cet effet d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.</p>
<p>53. Le Musée canadien de la nature devrait revoir son processus de gestion des projets pour les activités destinées au public, ainsi que ses procédures visant les expositions itinérantes et le contenu Web, afin de s'assurer qu'ils sont complets, qu'ils répondent encore à ses besoins et qu'ils sont respectés. (50-52)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. La direction du Musée canadien de la nature reverra son processus de gestion des projets pour les activités destinées au public ainsi que ses procédures visant les expositions itinérantes et le contenu Web, afin de s'assurer qu'ils sont complets, qu'ils répondent encore aux besoins de la Société et qu'ils sont respectés. La direction prévoit terminer cette revue d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.</p>
<p>58. Le Musée canadien de la nature devrait mettre en place des méthodes de gestion officielles pour le remplacement des systèmes qui appuient ses activités, y compris la préparation et l'approbation d'une analyse de rentabilisation, l'établissement de dates d'échéance pour les projets, le suivi des coûts, et la transmission périodique de rapports à la haute direction. (54-57)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de la nature reverra son approche actuelle de gestion des projets, y compris les exigences en matière de documents sur les projets et de transmission périodique de rapports à la haute direction. Ainsi, la direction veillera à ce que ses pratiques soient rentables et adaptées à la nature, à la complexité, aux risques et aux coûts associés aux projets. Cette revue devrait être terminée d'ici la fin de l'exercice 2017-2018.</p>