

**MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU
CANADA**

RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL

**PRÉSENTÉ AU
CONSEIL D'ADMINISTRATION**

LE 22 MARS 2005



Le 14 avril 2005

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

Nous avons réalisé l'examen spécial du Musée des beaux-arts du Canada conformément au plan présenté le 20 septembre 2004 au Comité de vérification et de finances du conseil d'administration. Nous sommes heureux de présenter au conseil d'administration le rapport d'examen spécial ci-joint conformément à l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*.

Nous en profitons pour remercier les membres du conseil d'administration, la direction et le personnel du Musée pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

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

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'R. Flageole'.

Richard Flageole, FCA
Vérificateur général adjoint
Pièce jointe

Table des matières

| | Page |
|--|-----------|
| OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL | 1 |
| APERÇU DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA | 3 |
| Mandat du Musée selon la Loi et ses objectifs..... | 3 |
| Ressources et programmes du Musée..... | 4 |
| CONSTATATIONS | 6 |
| Gouvernance | 6 |
| Un bon cadre de gouvernance est en place..... | 6 |
| L'information communiquée au conseil doit être améliorée | 8 |
| Planification stratégique et opérationnelle | 8 |
| Mesure du rendement et communication d'information à ce sujet | 9 |
| Importantes questions à régler relativement à la mesure du rendement..... | 10 |
| Développement, gestion et préservation des collections | 10 |
| De bonnes pratiques d'acquisition sont en place dans le but de développer les collections d'œuvres d'art | 11 |
| Il faudrait analyser les progrès du Musée à respecter les priorités liées aux collections..... | 12 |
| Il faudrait accorder davantage d'attention au développement des collections de la Bibliothèque et des Archives..... | 12 |
| Les collections sont gérées, entreposées, protégées et conservées de façon efficace | 13 |
| Gestion des connaissances | 15 |
| Des progrès ont été réalisés pour régler les questions liées à la gestion des connaissances | 15 |
| Rayonnement..... | 15 |
| Le processus de gestion des expositions est bien administré..... | 15 |
| Le processus de gestion des expositions doit être documenté | 16 |
| Importante activité de rayonnement lancée sans analyse suffisante | 16 |
| Les programmes publics et éducatifs contribuent à la réalisation du mandat du Musée | 18 |
| Les activités de recherche et de publication sont bien gérées | 18 |
| Technologies de l'information..... | 20 |
| Des améliorations importantes ont été apportées à la gestion des technologies de l'information | 20 |

| | |
|---|-----------|
| Gestion des ressources humaines | 20 |
| Le Musée a fait face à de nombreux défis au fil des ans..... | 21 |
| Il faut multiplier les efforts dans certains domaines | 21 |
| CONCLUSION..... | 22 |
| ANNEXES | |
| ANNEXE A Systèmes et pratiques examinés et critères connexes | |
| ANNEXE B Les objectifs et les stratégies connexes du Musée pour 2004–2009 | |
| ANNEXE C Information clé sur le rendement | |

OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL

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

1. En vertu de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*, le Musée des beaux-arts du Canada est tenu de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers ainsi que de contrôle et d'information de gestion, et des pratiques de gestion qui permettent de fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources financières, humaines et matérielles sont gérées de manière économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, le Musée est également tenu de soumettre ses systèmes et pratiques à un examen spécial au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir qu'il existe une assurance raisonnable que, pendant la période visée par l'examen, soit de juin 2004 à décembre 2004, les systèmes et pratiques examinés ne contenaient 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 l'avons présenté au Comité de vérification et de finances du conseil d'administration le 20 septembre 2004. Ce 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 que nous avons retenus expressément de concert avec le Musée, en vue de les appliquer à cet examen spécial. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Dans le choix des critères, nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par le Musée et par d'autres organisations. À l'annexe A figurent les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.
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. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les résultats des travaux de vérification interne portant sur l'inventaire de la collection.

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

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu du Musée et des informations plus détaillées sur nos constatations.



Richard Flageole, FCA
Vérificateur général adjoint
Pour la vérificatrice générale du Canada,

Ottawa, Canada
le 31 décembre 2004

APERÇU DU MUSÉE DES BEAUX-ARTS DU CANADA

Mandat du Musée selon la *Loi* et ses objectifs

9. Depuis sa fondation en 1880, le Musée des beaux-arts du Canada, qui est voué aux arts visuels, conserve ses collections d'œuvres d'art pour le compte de tous les Canadiens et Canadiennes. Cette année, il célébrera son cent vingt-cinquième anniversaire. Depuis ses origines, le Musée des beaux-arts a mis sur pied des collections d'œuvres de premier ordre, qu'il s'agisse d'œuvres contemporaines ou anciennes, d'origine nationale ou étrangère. Il a été constitué en société d'État autonome le 1^{er} juillet 1990, lors de l'adoption de la *Loi sur les musées*. Le Musée rend compte au Parlement par l'intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien. Il gère le Musée des beaux-arts du Canada (MBAC) et le Musée canadien de la photographie contemporaine (MCPC).

10. Le mandat du Musée, tel qu'il est établi dans la *Loi sur les musées*, est : « de constituer, d'entretenir et de faire connaître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, une collection d'œuvres d'art anciennes, modernes et contemporaines, principalement axée sur le Canada, et d'amener tous les Canadiens à mieux connaître, comprendre et apprécier l'art en général. »

11. Dans son plan d'entreprise de 2004-2009, le Musée a établi les quatre principaux objectifs suivants afin d'orienter ses stratégies et ses activités :

acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres anciennes et contemporaines, nationales et étrangères, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels;

favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et les Canadiennes, et faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger;

assurer la direction, la surveillance, le développement et la bonne gestion des ressources;

offrir des installations sûres et adéquates qui assurent la préservation et l'exposition des collections nationales et qui soient faciles d'accès pour le public.

Les stratégies liées à chacune de ces objectifs sont présentées à l'annexe B.

12. De plus, le Musée a cerné les trois enjeux stratégiques suivants comme étant prioritaires :

refléter et intéresser une population plus diversifiée

conserver une main-d'œuvre compétente

maintenir sa viabilité opérationnelle et financière et assumer la croissance.

Ressources et programmes du Musée

13. Le Musée est financé au moyen de crédits annuels votés par le Parlement et d'activités productrices de recettes. Ses dépenses prévues pour 2004-2005, y compris l'acquisition d'œuvres d'art, s'élèvent à 52,4 millions de dollars dont environ 7,8 millions (15 p. 100) proviennent d'activités productrices de recettes et de contributions. En 2004-2005, le total des crédits parlementaires couvrant ses dépenses de fonctionnement et d'immobilisations ainsi que les acquisitions s'élève à 44,6 millions de dollars. Le Musée compte environ 300 employés et bénéficie des services de bénévoles. Il prévoit la fréquentation suivante en 2004-2005 : 485 000 visiteurs au Musée des beaux-arts du Canada et au Musée canadien de la photographie contemporaine, 275 000 visiteurs aux expositions itinérantes et 1 531 000 séances d'utilisateurs à ses sites Web (voir l'annexe C pour plus de précisions).

14. Le Musée exécute quatre programmes, ce qui lui permet de réaliser son mandat :

le programme des **Collections**, qui regroupe la recherche muséologique, les acquisitions, la préservation et la gestion des collections;

le programme du **Rayonnement**, qui comprend les expositions, les programmes éducatifs et les activités de communication;

le programme des **Installations**, notamment les mesures entourant les bâtiments (entretien, sécurité, etc.) et les immobilisations;

le programme de la **Gestion intégrée**, qui comprend la gouvernance, l'administration et les activités productrices de recettes.

15. Le programme des **Collections** est au cœur du mandat du Musée. Dans le cadre de ce programme, les conservateurs doivent entreprendre des recherches pour faire avancer les connaissances en histoire de l'art et pour vérifier l'authenticité, la provenance, la qualité et l'importance historique des œuvres contenues dans les collections de celles dont on propose de faire l'acquisition. Les œuvres d'art acquises par le Musée proviennent d'achats ou de dons. Le gouvernement a récemment augmenté le budget d'acquisition du Musée; ce budget, de trois millions de dollars en 2001-2002, est passé à huit millions en 2003-2004. Les conservateurs doivent demeurer à l'affût d'œuvres à acquérir et à verser dans les douze domaines de collection. Les acquisitions enrichissent les collections et en comblent les lacunes. Pour le fonds de la Bibliothèque, le Musée dispose d'un budget d'acquisition distinct d'environ 200 000 dollars par année.

16. Les restaurateurs d'œuvres d'art dirigent les activités de préservation en examinant toutes les œuvres destinées aux expositions et toutes celles que l'on propose d'acquérir, pour s'assurer qu'elles sont en bon état. En outre, les œuvres d'art de la collection font l'objet de travaux de préservation afin d'en prolonger la durée; ainsi, elles pourront être appréciées par les générations futures. Le personnel de la gestion des collections est chargé de la documentation, de l'entreposage, de l'inventaire continu des œuvres d'art des collections, de la gestion du programme de prêts du Musée, de l'assurance et de l'indemnisation des œuvres en transit.

17. Le programme du **Rayonnement** vise à encourager un vaste accès aux collections, aux recherches, aux expositions et au savoir-faire du Musée partout au Canada et à l'étranger. Les expositions et les installations constituent, pour le public, le principal moyen d'avoir accès directement aux collections du Musée. Au cours des dernières années, le Musée a présenté en moyenne quatorze nouvelles expositions par année, ce qui comprend, outre ses expositions permanentes, sa propre collection et les emprunts d'œuvres d'art. La Bibliothèque présente trois expositions spéciales par année. De plus, le Musée réalise un programme d'expositions itinérantes qui rejoint les Canadiens et les Canadiennes dans un vaste éventail d'institutions, y compris dans de petites collectivités éloignées, et qui sont aussi admirées à l'étranger. En 2003-2004, le Musée a offert 35 expositions itinérantes qui ont été présentées dans huit provinces canadiennes et en Finlande.

18. Le Musée offre un vaste éventail de programmes éducatifs et publics aux écoles, aux familles, aux jeunes, aux adultes, aux aînés et aux personnes handicapées. Ces programmes visent à favoriser l'intérêt des Canadiens pour l'art et à inculquer le goût d'apprendre aux personnes de tous âges et de tous milieux, tout en tenant compte des divers niveaux de capacité, de maîtrise et d'intérêt. Le Musée dispose d'un outil éducatif en ligne, Cybermuse, qui met en scène des artistes dont les œuvres figurent dans la collection permanente. En outre, le Musée produit des publications et des catalogues afin de conserver la mémoire de ses expositions, des fonds qu'il possède et de ses recherches.

19. Dans le cadre du programme des **Installations**, le Musée veille à fournir des installations sûres qui conviennent à la préservation et à l'exposition des collections nationales et qui sont facilement accessibles au public. La sécurité est assurée grâce à un bon mélange de présence physique, de surveillance électronique et d'équipement, sans que cela empêche le public d'avoir accès aux œuvres d'art et de les apprécier ou de prendre part à des activités au Musée. Celui-ci entreprend des projets d'immobilisations axés sur les installations afin d'assurer un entretien adéquat de son édifice.

20. Dans le cadre du programme de la **Gestion intégrée**, le Musée voit à ce que les ressources soient mises en valeur, orientées, administrées et contrôlées de façon efficace. Le conseil d'administration est le responsable au premier chef de l'intendance de l'institution et demande à la direction de rendre compte de son rendement et de l'atteinte des objectifs du Musée. Le programme prévoit la mise en œuvre d'activités productrices de recettes, notamment des campagnes et des programmes de financement, tels que les adhésions, les dons annuels et les commandites. Le Musée tire des revenus des droits d'entrée, de ses programmes éducatifs et spéciaux et des ventes réalisées à sa librairie. Il reçoit également un soutien financier de la Fondation du Musée des beaux-arts du Canada.

CONSTATATIONS

Gouvernance

21. Par gouvernance, on entend les structures, les systèmes et les pratiques servant à surveiller l'orientation et la gestion de l'organisation afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Nous nous attendions à ce que le Musée ait un cadre de gouvernance efficace permettant au conseil d'administration et aux cadres supérieurs de rendre compte des responsabilités que leur imposent les dispositions législatives.

22. Le conseil d'administration compte un maximum de onze membres de l'extérieur, avec le président; ils sont tous nommés par le ministre du Patrimoine canadien, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Sept comités appuient le conseil : le comité exécutif, le comité d'acquisitions, le comité de vérification et de finances, le comité de régie d'entreprise et de nomination, le comité des programmes publics, le comité des ressources humaines et le comité consultatif du Musée canadien de la photographie contemporaine. Le directeur du Musée est d'office membre de tous ces comités et d'autres cadres supérieurs assistent aux réunions au besoin. Toutefois, aucun d'eux n'est membre votant.

23. Nous avons interviewé des membres du conseil d'administration et examiné les documents du Musée, entre autres, le profil du conseil, les autoévaluations, les plans d'entreprise et les politiques du Musée, le mandat du conseil d'administration et de ses comités, les procès-verbaux de réunions et les documents d'information.

Un bon cadre de gouvernance est en place

24. Nous avons constaté que le conseil d'administration a mis en place les principaux éléments d'un bon cadre de gouvernance. En septembre 2004, il a approuvé une politique révisée sur la gouvernance, qui établit les pratiques de régie d'entreprise que le Musée s'est engagé à suivre dans l'exercice de son mandat. Le rôle et les responsabilités du président, des administrateurs et du directeur du Musée y sont bien définis. Des mandats ont été établis pour les différents comités du Conseil et font l'objet d'une révision annuelle, au besoin.

25. Afin de tenir compte des exigences récentes du gouvernement, le conseil a mis à jour son profil, y précisant les compétences, l'expérience et la représentation régionale et démographique qui sont requises pour répondre aux besoins du Musée. Il a relevé les besoins et, s'appuyant sur cette information, il a fait des recommandations à la ministre du Patrimoine canadien pour qu'elle tienne compte de la composition du conseil au moment de combler les vacances au sein de celui-ci. Toutefois, lors de la rédaction du présent rapport, il y avait quatre sièges pour lesquels le mandat des administrateurs était échu ou qui étaient vacants. Des critères de sélection ont également été établis pour les postes de président et de directeur du Musée.

26. Depuis 1999, le conseil effectue une autoévaluation annuelle de son efficacité globale. Certes, c'est là une bonne pratique, mais nous avons remarqué qu'il faudrait faire davantage pour jauger l'apport de chaque administrateur. Cela importe si le conseil veut améliorer son efficacité et assurer sa relève. De plus, l'autoévaluation pourrait

permettre de déceler toute formation dont le Conseil dans son ensemble, ou chacun des membres, pourrait profiter.

27. Nous avons remarqué que, même si les nouveaux administrateurs reçoivent des documents d'information sur leurs fonctions, le Musée n'a pas de programme officiel d'orientation à leur intention. Un tel programme pourrait inclure, par exemple, le programme d'orientation donné par le Bureau du Conseil privé aux membres des conseils d'administration des sociétés d'État. Nous avons relevé qu'en juin 2004, sept administrateurs ont assisté à un cours en version condensée de ce programme. Il serait également important que le Musée mette en place des mécanismes propres à assurer que les membres aient accès à des programmes de formation continue dans des domaines tels que les réformes dans le secteur public, les pratiques de gouvernance, l'initiation aux finances et la gestion des risques.

28. Assurer l'orientation stratégique. Le conseil joue un rôle de premier plan pour ce qui est d'établir l'orientation stratégique du Musée. Ces dernières années, il s'est engagé davantage sur ce plan. En septembre 2004, les administrateurs ont assisté à une journée de réflexion avec les cadres supérieurs afin de discuter des enjeux stratégiques et des valeurs fondamentales du Musée; ils ont alors donné des avis sur l'orientation stratégique et les priorités à rechercher dans l'avenir.

29. Planification de la relève. Certains postes du Musée requièrent des compétences, des qualités et une expérience très particulières. Au cas où les titulaires de postes clés prendraient leur retraite ou quitteraient le Musée, le conseil d'administration doit voir à ce que le Musée soit doté d'un plan de relève afin d'assurer la continuité de la gestion de ses activités; or, pour l'instant, il n'en a pas. Nous invitons la direction à préparer un plan de relève et à en discuter avec le conseil d'administration.

30. Évaluation des risques qui menacent le Musée. Selon la politique sur la gouvernance, le conseil doit s'assurer que les principaux risques sont recensés et que des systèmes et des pratiques appropriés visant à surveiller et à gérer ces risques sont mis en œuvre. Le plan d'entreprise du Musée relève les risques prioritaires (enjeux stratégiques) et les mesures qui seront prises pour les contrer. Nous avons constaté que les cadres supérieurs du Musée avaient effectué une évaluation des risques dans le but d'élaborer un plan de vérification, qui a été approuvé par le Comité de vérification et de finances. Toutefois, la direction doit encore s'appuyer sur les résultats de ce travail afin de présenter au conseil une évaluation globale des principaux risques du Musée ainsi que des systèmes et pratiques en place pour les atténuer, et de déterminer quelles sont les mesures à prendre en priorité dans les domaines où des lacunes ont été relevées.

31. Valeurs et éthique. Des événements survenus récemment à la fois dans le secteur privé et dans le secteur public ont fait ressortir la nécessité d'un bon cadre de valeurs et d'éthique. Le gouvernement a demandé à toutes les institutions publiques fédérales qui ne sont pas visées par le nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique*, sociétés d'État incluses, de respecter l'esprit du *Code* et d'adopter des dispositions semblables pour leur organisation. Le Musée a un code de déontologie qu'il a mis à jour en septembre 2004. Ce code s'applique à la direction, aux employés, aux membres du conseil d'administration ainsi qu'aux conseillers de l'extérieur. Nous avons constaté que le code de déontologie du Musée est conforme au *Code* de la fonction publique.

32. Il serait important que le conseil soit informé, qu'il sache si la direction a veillé à ce que les mesures appropriées soient prises pour communiquer le code de déontologie, a surveillé la conformité au code et a vu à régler tout cas de dérogation qu'elle aurait décelé.

33. De plus, le gouvernement a récemment présenté à la Chambre des communes un projet de loi portant sur la dénonciation d'actes fautifs dans la fonction publique; les dispositions qu'on y trouve s'appliqueraient aussi aux sociétés d'État. Nous encourageons la direction à mettre en œuvre des mécanismes pour traiter les plaintes et les préoccupations soulevées par les parties intéressées.

L'information communiquée au conseil doit être améliorée

34. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons remarqué qu'il n'y avait pas de lien clair entre l'information présentée au conseil et les objectifs ou les priorités stratégiques du Musée, qu'aucune analyse de l'information n'était effectuée et que les écarts n'étaient pas bien expliqués par la direction. Cette nécessité d'établir un lien entre l'information sur le rendement et les objectifs du Musée a également été mise en lumière lors du sondage de 2002 mené auprès du conseil dans le but de cerner ses besoins en matière d'information.

35. D'après notre examen des documents d'information présentés au conseil, il y a eu peu de progrès quant aux mesures prises à l'égard de nos observations de 1999. Le Musée a conçu un nouveau modèle de rapport destiné à informer le conseil sur son rendement, mais au moment de notre examen, cette initiative était interrompue parce que le personnel était débordé de travail. Nous invitons le Musée à poursuivre ce projet en tenant compte de nos observations, présentées dans la section du présent rapport qui traite de la mesure du rendement et de l'information à ce sujet. Nous avons aussi remarqué que les procès-verbaux des réunions du Conseil et des ses comités ne contenaient pas toujours de détails sur la nature des discussions, les solutions envisagées ou les analyses présentées à l'appui de décisions importantes.

Planification stratégique et opérationnelle

36. Pour une organisation, la planification stratégique consiste à se définir elle-même, à déterminer ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait, et ce, dans une perspective d'avenir. La planification consiste aussi pour elle à évaluer et à rajuster son orientation selon l'évolution du contexte. Il s'agit d'un aspect à l'égard duquel le conseil d'administration joue un rôle important. C'est en fonction du plan d'entreprise que sont définis, en fin de compte, les grands objectifs et l'affectation des ressources.

37. Nous avons évalué si l'orientation stratégique du Musée est bien définie et bien communiquée, et si elle tient compte du contexte interne et externe, des priorités du gouvernement et des principaux risques.

38. Le plan d'entreprise est le principal instrument de planification du Musée et c'est aussi la pierre angulaire de son cadre de contrôle et de reddition de comptes. Il traduit l'engagement du Musée à réaliser son mandat. Nous avons relevé que le contenu du plan d'entreprise s'est amélioré depuis notre dernier examen. Nous avons constaté que les objectifs et les stratégies connexes que le conseil y a arrêtés sont conformes au

mandat du Musée et fournissent à la direction suffisamment d'orientations. Le Musée puise de l'information à de nombreuses sources — notamment le discours du Trône et les échanges avec la ministre du Patrimoine canadien et avec les membres du portefeuille de Patrimoine. Ainsi s'assure-t-il que son plan d'entreprise reflète les priorités du gouvernement et le contexte dans lequel il évolue. La direction nous a avisés qu'elle prenait des mesures afin de mieux comprendre les publics actuels et potentiels du Musée. Dans le cadre du processus de planification stratégique, les gestionnaires ont tenu une journée de réflexion à l'automne afin de donner leur opinion sur l'orientation stratégique du Musée, et ce, avant que le conseil ne discute du plan d'entreprise.

39. Les gestionnaires ont la responsabilité de communiquer à leur personnel l'orientation stratégique de l'organisation. Parmi les autres pratiques visant à assurer la connaissance et l'appui de l'orientation stratégique par les employés, mentionnons la diffusion du sommaire du plan d'entreprise sur une vaste échelle, les séances d'information ainsi que les cours d'orientation des nouveaux employés. Toutefois, notre examen nous a permis de constater que les efforts déployés par le Musée pour communiquer son orientation et ses priorités stratégiques à l'ensemble de l'organisation pourraient être plus efficaces. D'après les entrevues que nous avons menées auprès des employés, peu d'entre eux connaissaient le plan stratégique et la direction discutait rarement avec eux de l'orientation du Musée.

40. Nous nous attendions aussi à ce que l'orientation stratégique établie dans le plan d'entreprise se traduise par des plans opérationnels et par une affectation de ressources qui soient réalistes. Lors de notre examen spécial précédent, nous avons relevé que les différents services du Musée ne préparaient pas de plans de travail, si ce n'est pour les enveloppes budgétaires. Malgré les efforts déployés pour régler cette question, nous constatons que notre observation vaut toujours aujourd'hui : on n'élabore pas de plans opérationnels systématiquement dans tous les secteurs du Musée. De plus, là où l'on élabore de tels plans, ceux-ci ne sont pas toujours clairement liés aux objectifs de l'institution. L'établissement de plans opérationnels assurerait que les mesures voulues sont prises à l'égard des objectifs et des stratégies du Musée et qu'on y accorde des ressources adéquates. La direction nous a laissé savoir qu'elle était déterminée à élaborer un processus de planification intégré afin de s'assurer que la planification générale soit une pratique répandue dans toute l'organisation.

Mesure du rendement et communication d'information à ce sujet

41. Afin d'instaurer une saine gestion et de satisfaire aux attentes que l'on fonde sur le secteur public en matière de reddition de comptes et de transparence, il est essentiel pour le Musée de bien mesurer son rendement au regard de ses objectifs et d'en communiquer clairement les résultats. Nous nous attendions à ce que le Musée fasse rapport de façon adéquate sur la réalisation de son mandat ainsi que sur l'atteinte de ses résultats fixés dans son plan d'entreprise. Nous nous attendions aussi à ce que le conseil et la direction du Musée disposent d'une information financière et de gestion appropriée et opportune pour la prise de décisions et la reddition de comptes.

Importantes questions à régler relativement à la mesure du rendement

42. Le Musée s'efforce d'atteindre ses grands objectifs grâce à un éventail de stratégies. En 2003, il a créé un comité chargé de revoir les mesures de son rendement. De nouveaux indicateurs de rendement ont donc été établis à l'égard de chacune des stratégies. Bien que le Musée ait fait un effort visible pour établir la meilleure façon de mesurer le résultat de ses stratégies, il lui reste encore certaines questions essentielles à régler.

43. Nous avons remarqué qu'aucune cible n'a été établie à l'égard de nombreuses mesures du rendement. La capacité d'attirer des coéditeurs, par exemple, dénote la mesure dans laquelle le Musée offre un programme de publications exceptionnel. Toutefois, le Musée n'a pas encore déterminé quelle serait l'ampleur d'un éventail adéquat de coéditions.

44. De plus, nous avons relevé qu'à l'heure actuelle, le Musée a plus de 50 indicateurs du rendement en regard desquels il doit évaluer le rendement. Beaucoup de ces mesures du rendement sont de nature opérationnelle et il vaudrait mieux les inclure dans les plans opérationnels plutôt que dans le plan d'entreprise du Musée. Le Musée doit déterminer lesquels de ces indicateurs doivent faire l'objet d'une surveillance de la part de la direction et du conseil afin d'orienter la mesure du rendement et la prise de décisions.

45. Le Musée doit élaborer une stratégie de collecte d'information qui permettrait de déterminer, entre autres, la nature de l'information à recueillir, la façon de la recueillir et à quelle fréquence le faire.

46. C'est par le biais de leur rapport annuel que les sociétés d'État rendent compte de la réalisation de leur mandat. Nous avons remarqué que, depuis ces dernières années, le contenu du rapport annuel du Musée s'est amélioré. Par exemple, celui-ci y fournit maintenant des chiffres comparant la fréquentation prévue et la fréquentation réelle. Le rapport contient maintenant un rapport de gestion sur le rendement financier du Musée. Cependant, il faudrait renforcer encore plusieurs secteurs. Le rapport annuel de 2003-2004, par exemple, en dit peu sur les attentes qui devaient être satisfaites au cours de l'année. Il est donc difficile d'évaluer l'étendue des progrès réalisés. En outre, dans le rapport annuel, on gagnerait à donner davantage d'information sur le contexte interne et externe du Musée ainsi que sur ses priorités, budgets et prévisions. On gagnerait aussi à améliorer la section traitant des activités du conseil.

Développement, gestion et préservation des collections

47. Les collections constituent le patrimoine du pays pour les générations futures. Par ailleurs, de la part du Musée, elles font l'objet de recherches, d'expositions dans la capitale nationale, d'expositions itinérantes et de prêts à d'autres institutions canadiennes ou étrangères. Les collections doivent donc être enrichies et préservées; elles doivent aussi susciter des recherches et être gérées adéquatement. Le Musée doit également veiller à ce que ses installations soient sûres, à ce qu'elles conviennent à la préservation et à l'exposition des collections nationales, et à ce qu'elles soient à la fois faciles d'accès pour le public et sécuritaires pour les visiteurs et les employés.

De bonnes pratiques d'acquisition sont en place dans le but de développer les collections d'œuvres d'art

48. Grâce aux acquisitions, le Musée enrichit les atouts de sa collection et en comble les lacunes. Nous nous attendions à ce que les politiques et les pratiques d'acquisition et d'aliénation (retrait de pièces et objets de la collection) permettent au Musée de constituer une collection, d'envergure nationale et internationale, qui soit représentative du patrimoine canadien en arts visuels.

49. La politique d'acquisition en vigueur, approuvée par le conseil d'administration en 2000, régit l'achat des œuvres d'art du Musée. Elle énonce les principes et les procédures à suivre pour acquérir et aliéner des œuvres d'art. La politique précise également les aspects de la collection qui doivent être améliorés en priorité à l'égard de chacun des 12 domaines de collection (voir le tableau 1).

Tableau 1

Les domaines de collection

1. Art canadien ancien, avant 1867
2. Art canadien récent, 1867–1975
3. Estampes et dessins canadiens
4. Art inuit
5. Art contemporain canadien, après 1975
6. Arts médiatiques canadiens et étrangers
7. Art contemporain international, après 1975
8. Peinture, sculpture et arts décoratifs internationaux, 1300–1975
9. Estampes et dessins internationaux
10. Art asiatique et non occidental, ancien
11. Photographie canadienne et internationale
12. Musée canadien de la photographie contemporaine

50. À notre avis, les pratiques d'acquisition — l'analyse sur place des œuvres d'art, leur documentation, la vérification de leur provenance, la consultation de spécialistes de l'extérieur et le processus d'approbation final — permettent au Musée d'acquérir des œuvres représentatives et de constituer sa collection. Nous avons examiné un échantillon d'acquisitions et conclu que ces œuvres d'art avaient été acquises conformément aux pouvoirs conférés par la politique d'acquisition et que leur achat était dûment justifié, selon les exigences énoncées dans la politique.

51. De plus, la politique d'acquisition du Musée précise les critères et les conditions régissant les aliénations. Il incombe au conseil d'administration de procéder aux aliénations selon les recommandations du Comité d'acquisitions et l'avis du directeur. Au cours des cinq dernières années, nous n'avons relevé que deux cas d'aliénation et conclu qu'ils avaient été effectués conformément à la politique.

Il faudrait analyser les progrès du Musée à respecter les priorités liées aux collections

52. La direction nous a informés du fait qu'une politique d'acquisition révisée serait soumise à l'examen du conseil en 2005, dans le cadre du calendrier de mise à jour régulière des politiques du Musée. La politique actuelle relève les lacunes de la collection à l'égard de chacun des domaines de collection et répartit entre eux un budget d'acquisition de huit millions de dollars. La direction nous a fait part de son intention de présenter au conseil une analyse indiquant dans quelle mesure les œuvres acquises au cours des cinq dernières années avaient contribué à combler les lacunes qui, selon la politique, nécessitent des mesures prioritaires. Selon nous, cette analyse devrait évaluer dans quelle mesure le Musée pourra continuer à remplir son mandat au chapitre de la collection des œuvres d'art, particulièrement dans le domaine de l'art international, compte tenu de la hausse constante du prix des œuvres d'art canadiennes et étrangères.

Il faudrait accorder davantage d'attention au développement des collections de la Bibliothèque et des Archives

53. La Bibliothèque du Musée des beaux-arts du Canada possède une vaste collection de documents de recherche consacrée à l'histoire des arts visuels. Historiquement, la Bibliothèque et les Archives ont eu pour rôle de répondre aux besoins des conservateurs et des chercheurs en matière de recherche. Elle est aussi, dans les faits, la bibliothèque nationale du Canada dans le domaine de l'art et, grâce à ses programmes de rayonnement et d'échange de ressources, elle appuie les besoins du grand public, des universités et de l'ensemble des musées d'art en matière de recherche.

54. Les activités de la Bibliothèque et des Archives découlent de la « Politique sur le développement des collections » de 1997, qui montre l'étendue et la nature des domaines de collection actuels et expose les objectifs de développement à cet égard. La politique évalue l'ampleur de la collection actuelle, de minimale à exhaustive, aux fins des intérêts primordiaux du Musée en matière de collections et elle distingue les domaines dont la couverture actuelle a besoin d'être élargie. Elle comporte également des recommandations en vue de combler les lacunes de la collection et d'améliorer les services de la Bibliothèque.

55. La direction nous a informés du fait qu'aucun progrès notable n'avait été réalisé en vue de combler les lacunes de la collection dans les domaines visés. Les budgets d'acquisition ont permis, au mieux, de maintenir le statu quo. Par exemple, bien que la politique de 1997 précise qu'il serait souhaitable de renforcer la collection d'œuvres d'arts des traditions non occidentales, tels que les arts d'Amérique centrale et d'Amérique du Sud, d'Afrique et d'Asie, le budget n'a pas permis de poursuivre cet objectif. De même, la Bibliothèque n'a pu acquérir aucune nouvelle publication consacrée à la période de la Renaissance de l'art occidental. Par conséquent, la collection commence à être dépassée dans ces domaines. La Bibliothèque a cependant pu maintenir la vigueur des collections Canadiana, qui demeurent complètes. De plus, des dons ont enrichis certains domaines des collections.

56. La direction nous a également informés de la suite qui a été donnée aux recommandations ne nécessitant pas de ressources importantes. Ainsi, le Musée a encore amélioré son programme d'échange afin de s'assurer de colliger des catalogues d'exposition à temps et il a aménagé des aires d'exposition dans la bibliothèque. Toutefois, étant donné que la politique de développement des collections ne présente pas de calendrier et qu'il n'existe pas de plan opérationnel pour la Bibliothèque, nous n'avons pu déterminer si l'on a dûment donné suite dans un laps de temps raisonnable aux recommandations qu'elle formule.

57. La mise à jour de la politique de développement des collections est prévue en 2005. La direction devra fournir au conseil d'administration de l'information sur son rendement en regard des objectifs énoncés dans la politique de 1997 et, entre autres, expliquer l'absence de progrès dans le développement des collections. Dans la nouvelle politique, le conseil d'administration devra préciser ses attentes quant aux objectifs de collection de la Bibliothèque et des Archives du Musée et voir à ce que des ressources suffisantes soient allouées pour appuyer cette politique. La direction devrait évaluer ses progrès face aux objectifs énoncés dans sa politique et faire régulièrement rapport au conseil à ce sujet.

Les collections sont gérées, entreposées, protégées et conservées de façon efficace

58. Pour tout musée, un défi de taille consiste à déterminer non seulement quels objets il inclura dans sa collection, mais également la façon dont la collection sera organisée et dont les pièces et objets qui la composent seront préservés pour les futures générations. Nous avons évalué si les collections étaient gérées, mises en sécurité, documentées et conservées de façon efficace et logées dans des locaux convenables.

59. Le Musée reconnaît qu'il doit maintenir un contrôle rigoureux de toutes les pièces de collection répertoriées dans son inventaire afin de s'assurer que chacune peut être localisée en tout temps. En 1998, le Musée a mis en œuvre un système de gestion des collections, Multimimsy, dans lequel est entrée de l'information type telle que des renseignements sur l'œuvre même (titre, date d'acquisition, nom de l'artiste) et sur son emplacement (au Musée ou en prêt).

60. Nous avons remarqué que le Musée a des pratiques et des systèmes adéquats pour contrôler et documenter sa collection. L'information de base est pour la presque totalité des œuvres d'art consignée. Au cours de notre examen, le Musée a fini d'enregistrer dans le système l'emplacement de près des deux tiers des œuvres du Musée canadien de la photographie contemporaine. Depuis 2002-2003, il vérifie par échantillonnage si les objets des collections sont bel et bien là où ils sont censés se trouver.

61. Néanmoins, nous avons noté que les conservateurs et les restaurateurs d'œuvres d'art maintenaient des systèmes parallèles pour consigner d'autres informations sur les pièces et objets de la collection, telle que les données relatives aux travaux de restauration des objets d'art, ou les recherches effectuées par les conservateurs sur les œuvres dont l'acquisition est proposée. Selon nous, il serait plus efficace d'établir des liens ou de verser ce genre d'information dans le principal système de gestion des collections du Musée; de plus, cela contribuerait au transfert des connaissances au sein

du personnel. Cette question pourrait être étudiée par le Comité de la gestion des connaissances et de l'information, dont il est question dans la section du présent document sur la gestion des connaissances.

62. Entreposage et restauration des œuvres d'art. Le Musée a élaboré des normes environnementales pour l'entreposage des œuvres d'art. Nous avons analysé ses normes, qui concernent l'humidité, la température, la lumière et les rayons ultraviolets, par rapport aux normes nationales et internationales des musées d'art et nous avons constaté qu'elles étaient comparables. Nous avons examiné les registres de contrôle à différentes périodes de l'année pour voir si le Musée respectait ses normes. Nous avons également examiné les procédures en place pour savoir si les normes environnementales appliquées aux œuvres d'art prêtées à d'autres musées étaient conformes aux normes du Musée.

63. La politique révisée de 2004 concernant la conservation régit le travail des conservateurs et des restaurateurs d'œuvres d'art. Nous avons étudié des dossiers et interviewé le personnel afin de vérifier la conformité à cette politique. Nous avons conclu que le Musée a des pratiques et des systèmes adéquats pour assurer que ses œuvres d'art sont entreposées et restaurées selon les normes nationales et internationales reconnues.

64. Sûreté des installations du Musée. Nous avons évalué si les installations du Musée étaient sûres et bien entretenues. Le Musée a instauré des pratiques et des systèmes adéquats pour prévenir le vol et le vandalisme. Les services de protection travaillent en étroite collaboration avec les autres équipes afin de coordonner la sécurité de façon efficace, que ce soit pour une œuvre d'art prêtée ou au moment d'un événement spécial. Le Musée a des plans de secours et de reprise des activités qui sont à jour et font l'objet d'essais périodiques.

65. Gestion des projets d'immobilisations. Le Musée évalue et établit le niveau de priorité de ses projets d'immobilisations selon des critères bien définis. Nous avons remarqué qu'au cours des deux dernières années, il a approuvé le budget des plans d'immobilisations plusieurs mois après le début de l'exercice, bien que les projets les plus urgents aient été approuvés au besoin au cas par cas. Par contre, beaucoup d'autres projets d'immobilisations ont été reportés d'une année à l'autre, ce qui crée un arriéré. Ce report ne représente peut-être pas une menace pour la collection, mais il entraînera vraisemblablement une hausse des coûts d'entretien et de la réalisation des projets. À notre avis, cette façon de procéder ne peut être qu'une solution à court terme. La direction laisse savoir qu'il lui faudra consacrer entre trois et quatre millions de dollars au fonctionnement, à l'entretien et à la réparation de ses installations au cours des prochaines années. Aussi devra-t-elle trouver une solution à long terme, de concert avec le Conseil, car l'immeuble prend de l'âge et les coûts d'entretien et de réparation ne cessent de croître.

Gestion des connaissances

Des progrès ont été réalisés pour régler les questions liées à la gestion des connaissances

66. Dans notre rapport d'examen spécial de 1999, nous avons noté que, même si les pratiques du Musée lui permettaient de protéger sa mémoire institutionnelle dans une certaine mesure, il était difficile de conclure que le transfert des connaissances avait été géré de manière concertée. Depuis lors, le Musée a constitué un comité de gestion des connaissances et de l'information, étudié la documentation sur la gestion des connaissances et consulté d'autres organismes du gouvernement sur la question. Le Musée a décelé des lacunes essentielles dans la gestion de son information. Ainsi, de l'information digne d'intérêt n'était pas communiquée au personnel; d'ailleurs, elle n'était pas consignée ni stockée de façon efficiente. La direction nous a laissé savoir que le comité compte adresser aux cadres supérieurs des recommandations pour régler les problèmes décelés. Nous invitons le Musée à poursuivre ses efforts en veillant à mettre à la disposition des employés des systèmes et des pratiques leur procurant les connaissances et les outils nécessaires pour faire leur travail aussi rapidement et intuitivement que possible.

Rayonnement

67. Le programme de rayonnement est essentiel pour que le Musée puisse s'acquitter de son mandat. Il revêt diverses formes : expositions dans la région de la capitale nationale et en d'autres endroits au Canada et à l'étranger, programmes éducatifs et publications, activités de communication et de commercialisation destinées à joindre le plus vaste public possible. En outre, le Musée offre toute une gamme de possibilités d'études, de formation et de recherche au personnel des musées d'art canadien, aux conservateurs indépendants, aux étudiants, aux universitaires et aux scientifiques spécialisés dans la conservation des œuvres d'art.

68. Nous nous attendions à ce que le Musée gère ses programmes et ses activités de rayonnement de façon efficace, en tenant compte des intérêts des parties intéressées afin de favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez tous les Canadiens.

Le processus de gestion des expositions est bien administré

69. Ces dernières années, le Musée a présenté en moyenne 14 expositions spéciales par année. De plus en plus, ces expositions sont conçues en partenariat avec d'autres musées ou seulement par d'autres institutions. Fidèle à son objectif de faire voir davantage les collections nationales partout au Canada, le Musée a aussi mis en place un important programme d'expositions itinérantes. En 2004-2005, il a offert 32 expositions de ce type à d'autres institutions au Canada et à l'étranger. Depuis 2003, deux expositions estivales ont été présentées à « La Cité de l'énergie », à Shawinigan, au Québec.

70. Nous avons choisi trois expositions afin de déterminer si elles avaient été bien planifiées et réalisées. Dans l'ensemble, nous avons constaté que tel était le cas; les

pratiques en usage sont bien établies et sont essentielles pour voir à la bonne gestion du processus.

71. La politique d'exposition, approuvée par le conseil en 2003, présente les critères sur lesquels doivent se fonder les décisions liées aux expositions. Même si ces critères sont larges, des critères plus précis, de même que des cibles connexes, sont inclus dans le plan stratégique du service des expositions. Ainsi, alors que l'accent est mis sur les expositions conçues et montées par le Musée, on s'attend à ce que près du tiers de celles-ci soient organisées de concert avec d'autres institutions ou exclusivement par d'autres musées. On s'attend également à ce que près de la moitié des expositions présentent de l'art contemporain.

72. Le Musée a constitué à l'interne un comité des expositions composé de cadres supérieurs qui participe à la sélection des expositions à tenir. Ce comité s'occupe aussi de questions particulières liées à celles-ci, telles que les publications. Toutefois, son rôle doit être précisé dans un mandat clair. À la suite de notre revue des procès-verbaux des réunions du comité, nous avons constaté que certaines grandes expositions n'avaient pas été approuvées. Le rôle que celui-ci joue n'est pas précis, que ce soit au cours du processus de planification ou lors du contrôle de la conformité aux critères établis par le Musée.

Le processus de gestion des expositions doit être documenté

73. En outre, nous avons relevé que le Musée n'a pas documenté son processus de gestion des expositions. À défaut d'une telle documentation, le personnel fouille dans les dossiers précédents d'expositions bien gérées que leur indique la direction. À notre avis, ce processus n'est pas efficace et suppose trop aisément que les dépositaires de la mémoire institutionnelle ne quitteront pas le Musée et que toutes les pratiques exemplaires ont été suivies dans le passé. Selon nous, le Musée aurait intérêt à se doter d'un processus de gestion bien documenté, qui serait mis à jour régulièrement afin de tenir compte des leçons, tirées de l'expérience, et des nouvelles pratiques exemplaires en ce domaine.

74. Nous nous attendions à ce que le Musée ait des pratiques bien établies pour s'assurer que les leçons tirées des activités entourant les expositions soient relevées et analysées et que l'on y donne suite. Nous avons constaté qu'il n'y a pas grand-chose de fait à cet égard. Une fois une exposition terminée, les services concernés ne rédigent aucun rapport d'analyse sur les réussites et les ratés. Ainsi, bien qu'un plan de commercialisation assorti d'objectifs précis soit préparé pour chaque exposition spéciale et que des données sur la fréquentation soient recueillies, le Musée n'évalue pas dans quelle mesure la stratégie de commercialisation a été efficace.

Importante activité de rayonnement lancée sans analyse suffisante

75. En octobre 2002, « La Cité de l'Énergie », située dans la ville de Shawinigan (Québec), a fait appel au Musée des beaux-arts du Canada dans le but de monter et de présenter, dans un vieux complexe industriel d'Alcan, une grande exposition artistique tous les étés pendant cinq années d'affilée, à compter de l'été 2003. Après avoir étudié la proposition, la direction du Musée a soumis le projet au Conseil d'administration qui l'a avalisé. La direction et le personnel ont alors commencé à planifier la première

exposition « Le corps transformé », qui a été présentée de juin à octobre 2003. L'exposition différait des expositions itinérantes en ce sens qu'elle était expressément conçue pour l'endroit et ne serait pas présentée ailleurs au Canada. Nous avons constaté que la direction a pris les mesures nécessaires pour s'assurer que les lieux de l'exposition à la Cité étaient conformes aux normes environnementales du Musée ainsi qu'à ses exigences en matière de sécurité.

76. Bien qu'en vertu de la *Loi sur les musées*, le Musée était en droit de monter de telles expositions, nous avons remarqué que le Conseil avait accepté de poursuivre le projet même si le financement n'avait pas encore été obtenu. Le Musée risquait d'avoir à réaffecter des fonds d'autres projets ou peut-être de créer un déficit pour couvrir les coûts de l'exposition, n'eût été du financement imminent du gouvernement. De plus, nous avons constaté que la première exposition s'est déroulée avant qu'un accord n'ait été signé entre le Musée et la Cité. Toutefois, la direction nous a informés que le Musée a conclu une entente verbale avec la Cité. À notre avis, un accord écrit provisoire aurait mieux protégé le Musée.

77. En septembre 2003, le Musée a soumis au gouvernement une proposition dans laquelle il disait avoir besoin d'un million de dollars supplémentaires chaque année pour soutenir son programme de rayonnement et satisfaire à de nouvelles exigences. Les fonds, pendant les cinq premières années, serviraient à financer les expositions présentées à la Cité. Au cours des années suivantes, ils devaient permettre au Musée d'accroître ses efforts en vue de renforcer la capacité des institutions à vocation artistique dans tout le Canada et d'élargir ses programmes d'expositions itinérantes, de même que le volet électronique de son programme de rayonnement. Le gouvernement a approuvé le financement en octobre 2003. Par la suite, en novembre 2003, le Musée a conclu un accord avec la Cité, dans lequel il s'engageait à présenter cinq expositions estivales, à compter de 2003. Une deuxième exposition, « L'arche de Noé », a été présentée à l'été de 2004.

78. Compte tenu de la nature et de l'ampleur de la proposition, nous nous attendions à ce que le Musée ait préparé une analyse approfondie des avantages, des désavantages, des coûts et des risques associés à la décision de mettre en œuvre un tel projet. Nous nous attendions également à ce que d'autres aspects importants, tels que l'incidence des futures expositions sur les activités permanentes et le fardeau accru qu'elles représentaient pour le personnel, aient été bien analysés. On ne nous a pas fourni de preuves documentées que de telles analyses aient été effectuées. Afin d'orienter les décisions de la direction et du Conseil à l'égard d'autres propositions à l'avenir, il est important que le Musée établisse des critères sur lesquels serait basée une analyse rigoureuse.

79. Le Musée n'affecte pas les coûts des salaires et d'autres avantages connexes à des expositions précises, car il estime que la complexité et le caractère onéreux d'un tel exercice en dépassent les avantages. Par conséquent, les coûts estimatifs des expositions de Shawinigan présentés au Conseil incluaient seulement les coûts différentiels. À notre avis, il aurait fallu tenir compte des salaires et des avantages des employés affectés à ce projet au moment de prendre la décision sur cette proposition. Au tableau 2 figurent des renseignements clés sur les deux expositions.

Tableau 2 Expositions présentées à Shawinigan : renseignements clés

| Résultats | « Le corps transformé » (non vérifié) | « L'arche de Noé » (non vérifiée) |
|---------------------|--|--------------------------------------|
| Coûts différentiels | 1 371 674 \$ ⁽¹⁾ | 1 347 027 \$ ⁽¹⁾⁽²⁾ |
| Recettes | 630 146 \$ | 282 243 \$ |
| Écart | 741 528 \$ | 1 064 784 \$ |
| Fréquentation | 58 030 | 27 240 |

1. Ces chiffres n'incluent pas les coûts des salaires et des avantages sociaux
2. Estimation établie en décembre 2004.

Les programmes publics et éducatifs contribuent à la réalisation du mandat du Musée

80. Le Musée a de nombreux programmes publics et éducatifs qui vise à favoriser, chez le public, la connaissance de l'art ainsi qu'une meilleure compréhension et appréciation de celui-ci. Ces programmes sont en outre un important volet de la stratégie du Musée, qui vise à maintenir son public actuel, tout en tentant de joindre un public plus jeune et plus diversifié. Certains programmes cherchent à attirer au Musée des clientèles cibles, telles que les enfants et les aînés, alors que d'autres cherchent à faire connaître les œuvres d'art dans l'ensemble du pays grâce à Internet.

81. Compte tenu des ressources limitées qui sont consacrées à ces programmes, il est important que le Musée fasse en sorte qu'ils contribuent le plus possible à la réalisation de ce volet de son mandat. Nous avons constaté que le Musée a, dans une certaine mesure, traduit ses grands objectifs, — favoriser la connaissance et élargir son public, — dans des objectifs précis et mesurables. Dans le cas de ses programmes scolaires éducatifs, par exemple, il a établi des objectifs clairs et mesurables qui correspondent aux programmes des écoles. Toutefois, les objectifs de certains de ses autres programmes demeurent généraux. Ainsi, l'objectif des ateliers poivre et sel, à l'intention des aînés, est de rendre sa collection et ses expositions plus accessibles aux personnes âgées, dans un but d'abord éducatif. À notre avis, le fait d'établir des objectifs précis et mesurables aiderait à déterminer l'efficacité de ces programmes sur le plan tant individuel que global. Cela permettrait aussi de cerner tout chevauchement entre les programmes.

82. Même si le conseil d'administration a soutenu les efforts du Musée pour offrir un calendrier riche en programmes éducatifs, nous avons noté qu'il n'y a, à l'heure actuelle, aucune politique qui régit ces programmes. La direction nous a indiqué qu'elle comptait élaborer une politique à l'égard des programmes publics et éducatifs et que, dans ce contexte, elle reverrait les objectifs de ses programmes actuels.

Les activités de recherche et de publication sont bien gérées

83. Soucieux de s'acquitter de son mandat, le Musée effectue des recherches non seulement sur chacun des objets et pièces de sa collection, mais aussi sur le contexte culturel et historique dans lequel les œuvres ont vu le jour. Nous nous attendions à ce que non seulement le Musée entreprenne ces recherches, mais à ce qu'il en diffuse les résultats.

84. Nous avons examiné des travaux de recherche effectués dans quatre domaines. Nous sommes convaincus que la politique en matière de recherche a été respectée. Nous avons également examiné les divers moyens déployés par le Musée pour faire connaître ses recherches, que ce soit dans ses publications, au cours des expositions elles-mêmes, des conférences et des séminaires, sur ses sites Web et dans les réponses données aux demandes du public ou d'autres musées. Nous en avons conclu qu'il existe des pratiques adéquates pour assurer la diffusion des résultats des recherches. À titre d'exemple, le Musée a élaboré un programme de publications équilibré et à long terme, qu'il revoit régulièrement.

85. Le Musée mesure de diverses façons la participation du public à ses programmes de rayonnement : suivi de la fréquentation, utilisation des audioguides et nombre de visites de ses sites Web (voir le tableau 3). Nous avons noté que le Musée a récemment fait un sondage auprès d'institutions culturelles afin d'évaluer son programme d'expositions itinérantes. De plus, il évalue régulièrement la satisfaction des visiteurs. Certes, nous reconnaissons l'utilité de cette information, qui permet de mesurer l'efficacité des programmes de rayonnement. Toutefois, nous encourageons le Musée à poursuivre ses efforts en vue de déterminer dans quelle mesure ses programmes ont contribué aux objectifs qu'il s'est fixés, dont ceux d'améliorer l'expérience des visiteurs et d'attirer au Musée des publics nouveaux et diversifiés.

Tableau 3 Participation aux activités de rayonnement du Musée — prévue et réelle

| | 2002-2003 | | 2003-2004 | | 2004-2005 | |
|--|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|--------|
| | Prévue | Réelle | Prévue | Réelle | Prévue | Réelle |
| Fréquentation totale - Musée | 600 000 | 608 904 | 610 000 | 539 826 | 520 000 | n.d. |
| Expositions itinérantes | 200 000 | 250 000 | 262 000 | 368 493 | 275 000 | n.d. |
| Programmes pour écoles et enseignants | 40 000 | 61 138 | 40 000 | 67 991 | 40 000 | n.d. |
| Programmes pour adultes | n.d. | 25 142 | 19 000 | 22 982 | n.d. | n.d. |
| Programmes pour jeunes et familles | 17 175 | 17 990 | 18 000 | 20 671 | n.d. | n.d. |
| Programmes spéciaux | n.d. | 1 715 | 1 400 | 1 693 | n.d. | n.d. |
| Fréquentation virtuelle — visites d'utilisateurs (Cybermuse, MBAC et MCPC) | 755 000 | 871 140 | 852 400 | 1 265 026 | 879 000 | n.d. |

n.d. : non disponible

Source : Musée des beaux-arts du Canada

Technologies de l'information

86. Les systèmes d'information assurent un soutien essentiel à tous les secteurs du Musée, à l'appui de toutes ses activités. La numérisation des objets de la collection aide à diffuser de l'information sur Internet et le programme national de rayonnement repose dans une large mesure sur un financement adéquat des technologies. Nous nous attendions à ce que la planification, l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des systèmes des technologies de l'information permettent d'assurer la continuité des activités et de répondre aux besoins en matière d'information.

87. Lors de notre dernier examen spécial, nous avons remarqué que le Musée n'avait pas élaboré de plan exhaustif en matière de technologies des systèmes d'information afin d'établir ses orientations en fonction des besoins et des ressources disponibles. Nous avons également noté que le rôle et les responsabilités de la fonction des technologies de l'information n'étaient pas clairement définis. Enfin, d'après notre examen de la gestion des grands projets en matière de technologies de l'information, nous avons conclu qu'il fallait un cadre de gestion clairement défini pour une gestion et une surveillance efficaces des projets.

Des améliorations importantes ont été apportées à la gestion des technologies de l'information

88. Nous avons relevé d'importantes améliorations dans la gestion des technologies de l'information. Le service des systèmes et des technologies de l'information (STI) a un plan stratégique à jour qui cadre avec le plan d'entreprise du Musée et qui est bien relié aux projets prévus par le Musée en matière de TI ainsi qu'au plan triennal concernant son site Web.

89. En outre, nous avons constaté que le service des STI cherche des moyens rentables de moderniser son infrastructure et qu'il évalue adéquatement les incidences et les risques liés à ses projets.

90. Le Musée a mis en place des mesures pour contrer les risques qui menacent l'infrastructure des TI et il effectue des tests et examens continus concernant la vulnérabilité possible de ses sites Web. Enfin, le Musée a instauré des pratiques et des systèmes adéquats afin de prévenir et de déceler les erreurs ainsi que de réduire au minimum les défaillances des systèmes.

Gestion des ressources humaines

91. La réussite du Musée repose dans une large mesure sur la qualité et le rendement de ses ressources humaines. Nous nous attendions à ce que le Musée ait mis en place les systèmes et pratiques requis pour gérer les ressources humaines de façon stratégique et disposer d'un effectif doté des compétences clés dont il a besoin pour atteindre ses objectifs au moment voulu. Nous nous attendions aussi à ce que les systèmes et pratiques responsabilisent les employés du Musée à l'égard des résultats et à ce qu'ils leur permettent d'œuvrer dans un milieu de travail agréable et positif.

Le Musée a fait face à de nombreux défis au fil des ans

92. Depuis notre dernier examen spécial, le Musée a dû relever plusieurs défis : contestations judiciaires entourant le système d'évaluation des emplois en vigueur, grève de dix semaines au printemps 2001 par les employés du Musée qui étaient membres de l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC), renouvellement complet de l'équipe des ressources humaines et griefs en grand nombre. Pendant notre examen, une nouvelle convention collective d'une durée de trois ans a été signée avec l'AFPC en juillet 2004.

93. Nous avons remarqué que le Musée a amélioré sa structure de gestion des ressources humaines. Par suite de recommandations formulées dans un rapport de vérification interne, on a créé un poste de directeur des ressources humaines aux responsabilités élargies. De plus, on a adjoint au conseil d'administration un comité de gestion des ressources humaines.

94. Nous avons remarqué que le Musée a déployé des efforts considérables en vue de mieux gérer les relations de travail et de rebâtir une relation de confiance constructive avec le syndicat. Par exemple, la convention collective signée récemment avec l'AFPC contient une nouvelle disposition qui favorise la médiation au lieu de l'arbitrage pour résoudre les griefs. Le Musée prévoit également mener un sondage visant à mesurer le degré de satisfaction des employés et le climat de travail.

95. Afin de donner suite à l'une de nos recommandations formulées en 1999, le Musée a entrepris, de concert avec l'un des syndicats, d'élaborer un système d'évaluation des emplois en adaptant un plan conçu pour un autre musée canadien. Nous avons constaté que ce projet est sur la bonne voie et que d'importants progrès ont été accomplis. Compte tenu de la complexité d'un tel projet, nous encourageons vivement le Musée à poursuivre ses travaux en s'inspirant des pratiques exemplaires en ce domaine de manière à s'assurer qu'il peut démontrer la validité et la fiabilité des résultats de l'évaluation des emplois tout en respectant de la *Loi canadienne sur les droits de la personne*.

Il faut multiplier les efforts dans certains domaines

96. En 1999, nous avons recommandé au Musée d'adopter une approche stratégique en matière de gestion des ressources humaines. Lors de notre examen, le Musée s'employait à élaborer un nouveau cadre de gestion de ces ressources en vue d'orienter son processus de planification stratégique. La direction nous a informés du fait qu'elle soumettra ce cadre de travail à l'approbation du conseil d'administration en mars 2005.

97. Nous avons aussi constaté que, dans la politique actuelle du Musée concernant la gestion du rendement, les objectifs stratégiques et opérationnels n'étaient pas liés aux attentes en matière de rendement individuel. Le rendement des employés, exception faite des gestionnaires, n'est ni planifié ni évalué de façon systématique. Nous avons observé que le Musée n'a pas encore répertorié les compétences dont il dispose par rapport au profil des compétences requises pour répondre à ses besoins à long terme.

98. La priorité accordée au renforcement des relations de travail et l'expertise de la nouvelle équipe servent d'assise pour améliorer la gestion des ressources humaines.

Certes, nous reconnaissons les progrès accomplis, mais le Musée doit faire davantage pour s'assurer que ses systèmes et pratiques pourront mieux répondre aux besoins opérationnels et stratégiques de l'institution à long terme. Pour cela, il faudra une attention et un engagement soutenus de la part du conseil d'administration et des cadres supérieurs.

CONCLUSION

99. Comme nous l'avons indiqué dans notre opinion découlant de l'examen spécial, nous avons conclu que, pour la période visée par l'examen, les systèmes et les pratiques du Musée des beaux-arts du Canada étaient conçus et fonctionnaient de manière à fournir une assurance raisonnable que les actifs étaient protégés et contrôlés, que les ressources étaient gérées de manière économique et efficiente et que les activités étaient menées efficacement.

100. Nous reconnaissons que dans l'ensemble, depuis notre dernier examen spécial de 1999, le Musée a amélioré ses pratiques de gestion dans un certain nombre de secteurs clés. Par ailleurs, dans le présent rapport, nous avons aussi relevé différentes possibilités de rehausser la qualité de ces systèmes et pratiques. Nous croyons que le Musée devrait tout particulièrement s'attacher à :

- améliorer l'information communiquée au conseil d'administration
- élaborer des plans opérationnels pour l'ensemble des services du Musée
- régler les principales questions liées à la mesure du rendement
- documenter le processus de gestion des expositions
- établir des critères pour la réalisation des nouvelles activités de rayonnement
- démontrer une attention et un engagement soutenus en vue de régler les problèmes concernant les ressources humaines.

Réponse du Musée des beaux-arts du Canada. *Le conseil d'administration et la direction du Musée des beaux-arts du Canada désirent remercier le Bureau du vérificateur général (BVG) pour son évaluation indépendante des systèmes et des pratiques de gestion du Musée.*

Le conseil et la direction considèrent le renforcement continu de la gouvernance et des pratiques de gestion du Musée comme un objectif de grande priorité, et ils sont heureux de constater que le rapport du vérificateur général souligne leurs efforts considérables entrepris à cet égard depuis le dernier examen spécial de 1999. Notamment, le rapport confirme la pertinence de ses pratiques d'acquisition, ainsi que l'efficacité de la gestion, de la protection et de la conservation des collections. Le rapport note également la bonne gestion des activités importantes du Musée dans les domaines suivants : expositions, recherches, publications et technologie de l'information.

Par ailleurs, le conseil et la direction apprécient que le rapport souligne les possibilités d'amélioration dans les pratiques de gestion du Musée. Les améliorations suggérées dans ces secteurs sont déjà en cours. Toutefois, il faudra établir par ordre de priorité certains des projets déterminés par le BVG, car ils exerceront des pressions accrues sur les ressources humaines et financières du Musée.

Le rapport mentionne plusieurs problèmes liés aux contraintes exercées sur le budget du Musée — notamment l'incidence de la croissance des prix des œuvres d'art et des documents de recherche et l'écart grandissant entre le budget d'immobilisations du Musée et l'accroissement du coût d'entretien et de modernisation de ses installations vieillissantes. Le conseil et la direction du Musée connaissent bien ces problèmes et s'en préoccupent grandement. Ils continueront à travailler de près avec le gouvernement pour leur trouver des solutions à long terme pertinentes.

En juin 2005, la direction présentera au conseil d'administration et au Bureau du vérificateur général une réponse détaillée qui décrira l'ordre des priorités et leurs calendriers d'exécution, et elle veillera à préparer des rapports d'étape réguliers.

ANNEXE A

Systemes et pratiques examinés et critères connexes

| Principaux systèmes et pratiques | Critères généraux d'examen |
|---|---|
| <p>Collections</p> <p>Pratiques d'acquisition et d'aliénation</p> <p>Systèmes de catalogage et d'enregistrement des collections</p> <p>Pratiques visant l'entreposage et la protection des collections</p> <p>Pratiques de restauration et de conservation</p> | <p>Le Musée constitue une collection d'œuvres nationales et internationales qui est représentative du patrimoine du Canada en arts visuels.</p> <p>Les collections sont bien gérées, bien protégées, bien documentées et bien conservées, et logées dans des locaux convenables</p> |
| <p>Rayonnement</p> <p>Projet de recherche, programme public et planification d'expositions</p> <p>Sondages auprès des visiteurs et du grand public</p> <p>Évaluation des expositions et des programmes</p> <p>Stratégies de commercialisation, de communication et de rayonnement</p> | <p>Le Musée gère efficacement ses programmes et ses activités tout en tenant compte des parties intéressées, afin de favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez tous les Canadiens.</p> |
| <p>Gouvernance</p> <p>Gouvernance de l'institution</p> | <p>Le Musée possède un cadre de gouvernance efficace qui permet au conseil d'administration et à la haute direction de rendre compte des responsabilités que leur confère la <i>Loi</i> constitutive.</p> |

| Principaux systèmes et pratiques | Critères généraux d'examen |
|--|---|
| <p>Processus de planification stratégique et opérationnelle</p> <p>Gestion intégrée des risques et cadre et pratiques de mise en œuvre</p> <p>Mécanisme de suivi du rendement et de reddition de comptes</p> <p>Planification stratégique et opérationnelle et reddition de comptes</p> | <p>L'orientation stratégique du Musée est clairement définie et bien communiquée et tient compte du contexte interne et externe, des priorités du gouvernement et des principaux risques. L'orientation se traduit par des plans opérationnels et par une affectation des ressources réalistes.</p> <p>Le Musée rend dûment compte de l'atteinte de ses résultats, tels qu'ils sont établis dans son plan d'entreprise.</p> <p>Le conseil d'administration et la direction du Musée disposent d'une information financière et de gestion appropriée et opportune pour la prise de décisions et la reddition de comptes.</p> |
| <p>Gestion des ressources humaines</p> <p>Plan de gestion stratégique des ressources humaines</p> <p>Planification des ressources humaines</p> <p>Système d'évaluation des emplois/ de rémunération</p> <p>Système de gestion du rendement</p> <p>Systèmes liés aux relations employeur/employés</p> | <p>Le Musée a un effectif qui possède les compétences clés nécessaires pour atteindre ses objectifs stratégiques et opérationnels au moment voulu. Cet effectif doit rendre compte de ses résultats et travailler dans un milieu agréable et positif.</p> |
| <p>Gestion des systèmes d'information</p> <p>Plan stratégique à long terme visant les systèmes d'information</p> <p>Gestion des activités liées aux TI</p> <p>Maintenance et suivi des systèmes des TI</p> <p>Protection et garde en lieu sûr des données et du matériel</p> | <p>La planification, l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des systèmes des technologies de l'information assurent la continuité des activités et permettent de répondre aux besoins en matière d'information.</p> |

ANNEXE B

Les objectifs et les stratégies connexes du Musée pour 2004-2009

Objectif 1 : Acquérir, préserver, documenter et étudier des œuvres anciennes et contemporaines, nationales et étrangères, afin de bien illustrer le patrimoine canadien en arts visuels.

- 1.1 Acquérir des œuvres d'art de qualité remarquable
- 1.2 Conserver et protéger la collection nationale et les œuvres d'art prêtées au Musée
- 1.3 Faire des recherches sur les collections du Musée et du MCPC et les documenter

Objectif 2 : Favoriser la connaissance, la compréhension et l'appréciation des arts visuels chez les Canadiens et les Canadiennes, et faire connaître les collections tant au Canada qu'à l'étranger.

- 2.1 Concevoir un remarquable programme d'expositions et d'installations
- 2.2 Offrir un remarquable programme de publications
- 2.3 Offrir un riche programme d'activités éducatives
- 2.4 Intéresser un public plus diversifié
- 2.5 Accroître l'accessibilité des collections nationales dans tout le Canada et rehausser la visibilité de l'art canadien à l'étranger
- 2.6 Accroître les partenariats et la collaboration avec les autres institutions et les musées d'art canadiens
- 2.7 Jouer un rôle de chef de file dans le renforcement de la capacité de toutes les institutions du pays qui œuvrent dans le domaine des arts

Objectif 3 : Assurer la direction, la surveillance, le développement et la bonne gestion des ressources.

- 3.1 Renforcer la gouvernance
- 3.2 Renforcer le milieu de travail au Musée et au MCPC
- 3.3 Augmenter et élargir les sources de revenu du Musée
- 3.4 Assurer le fonctionnement efficace et efficient du Musée

Objectif 4 : Offrir des installations sûres et adéquates qui assurent la préservation et l'exposition des collections nationales et qui sont faciles d'accès pour le public.

- 4.1 Protéger les collections et la propriété intellectuelle; assurer un milieu sécuritaire pour le personnel et les visiteurs

- 4.2 Veiller à ce que les visiteurs et le personnel aient accès à des installations sécuritaires et convenables qui peuvent également bien abriter les collections

Source : Plan d'entreprise du Musée des beaux-arts du Canada pour 2004-2009

ANNEXE C

Information clé sur le rendement

| | Réal | | | | Prévu |
|--|----------------|----------------|----------------|------------------|------------------|
| | 2000-2001 | 2001-2002 | 2002-2003 | 2003-2004 | 2004-2005 |
| Fréquentation | | | | | |
| MBAC | 612 339 | 611 138 | 524 059 | 454 981 | 425 000 |
| MCPC | 51 592 | 60 913 | 84 845 | 60 041 | 60 000 |
| Total | 663 931 | 672 051 | 608 904 | 515 022 | 485 000 |
| Nombre d'expositions spéciales | | | | | |
| MBAC | 10 | 6 | 12 | 7 | 4 |
| MCPC | 11 | 10 | 6 | 7 | 4 |
| Total | 21 | 16 | 18 | 14 | 8 |
| Nombre de visiteurs — expositions itinérantes | n.d. | 455 426 | 250 000 | 262 000 | 275 000 |
| Nombre d'expositions itinérantes offertes | | | | | |
| MBAC | 15 | 18 | 18 | 19 | 18 |
| MCPC | 16 | 18 | 19 | 16 | 14 |
| Total | 31 | 36 | 37 | 35 | 32 |
| Nombre de nouvelles expositions itinérantes | | | | | |
| MBAC | n.d. | 8 | 11 | 6 | 5 |
| MCPC | n.d. | 11 | 9 | 4 | 6 |
| Total | n.d. | 19 | 20 | 10 | 11 |
| Fréquentation virtuelle | | | | | |
| Visites des sites Web du MBAC et du MCPC | n.d. | 711 606 | 702 487 | 625 350 | 631 000 |
| Visites de CyberMuse | 58 698 | 69 175 | 168 653 | 639 676 | 900 000 |
| Total | n.d. | 780 781 | 871 140 | 1 265 026 | 1 531 000 |

n.d. : non-disponible

Source : Musée des beaux-arts du Canada