

SOCIÉTÉ DU MUSÉE DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE DU CANADA

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL PRÉSENTÉ AU CONSEIL D'ADMINISTRATION
le 11 juin 2004**

3 juin 2004

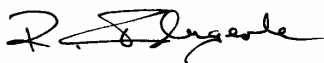
Au Conseil d'administration de la
Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 7 novembre 2003. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter notre rapport d'examen spécial.

À votre réunion du 11 juin 2004, nous serons heureux de discuter de notre rapport et de répondre à vos questions.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration, la direction et le personnel de la Société pour leur excellente coopération et leur aide au cours de l'examen.

Veillez agréer l'expression de mes sentiments distingués.



Richard Flageole, FCA
Vérificateur général adjoint

p.j.

**SOCIÉTÉ DU MUSÉE DES SCIENCES ET DE LA TECHNOLOGIE DU
CANADA**

**RAPPORT D'EXAMEN SPÉCIAL
TABLE DES MATIÈRES**

<i>I - OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL</i> _____	1
<i>II - APERÇU DE LA SOCIÉTÉ</i> _____	3
Mandat législatif et objectifs d'entreprise _____	3

Les ressources et les activités de la Société	3
Projets d'envergure entrepris dans les dernières années	5
III - CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	5
Gouvernance	5
Planification stratégique et présentation de l'information sur le rendement	8
Développement et conservation de la collection	9
Le partage des connaissances sur le patrimoine scientifique et technologique du Canada	13
Gestion des ressources humaines	16

ANNEXES

Annexe A -- Systèmes et méthodes examinées et les critères d'examen rattachés

Annexe B -- Objectifs de la Société

Annexe C -- Données importantes sur les résultats financiers et le rendement

Au Conseil d'administration de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada

I - OPINION DÉCOULANT DE L'EXAMEN SPÉCIAL

1. Le Musée national des sciences et de la technologie, qui s'appelle maintenant Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada (SMSTC), est une société d'État assujettie à la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)*. En vertu de la partie X de la *LGFP*, la Société est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion, de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace, et que ses opérations se déroulent efficacement.
2. Aux termes de la *LGFP*, la Société est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de septembre 2003 à mars 2004, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des

pratiques de la Société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 7 novembre 2003. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que le déroulement de ses activités est efficace. Ce sont ces systèmes et pratiques que nous avons retenus pour l'examen.

5. Le plan renfermait les critères à appliquer au moment de l'examen spécial que nous avons retenus expressément pour cet examen, de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la Société et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe A 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 travaux de la vérification interne de 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 comportaient aucune lacune importante.
8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société et des informations plus détaillées sur nos constatations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Richard Flageole, FCA
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
le 31 mars 2004

Annexes

II - APERÇU DE LA SOCIÉTÉ

Mandat législatif et objectifs d'entreprise

9. Le Musée national des sciences et de la technologie, devenu la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada (SMSTC), a été constitué en société d'État autonome le 1^{er} juillet 1990, au moment de l'adoption de la *Loi sur les musées*. La Société rend compte de ses activités au Parlement, par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. La Société gère trois musées dans la ville d'Ottawa : le Musée des sciences et de la technologie du Canada, le Musée de l'aviation du Canada et le Musée de l'agriculture du Canada.
10. La Loi sur les musées confie à la Société le mandat de « promouvoir la culture scientifique et technique au Canada par la constitution, l'entretien et le développement d'une collection d'objets scientifiques et techniques principalement axée sur le Canada, et par la présentation des procédés et productions de l'activité scientifique et technique, ainsi que de leurs rapports avec la société sur le plan économique, social et culturel ».
11. Dans son plan d'entreprise de 2004-2009, le Conseil d'administration et la Société ont défini cinq enjeux stratégiques :
 - terminer la construction du hangar destiné à entreposer la collection du Musée de l'aviation du Canada;
 - définir les besoins à l'égard d'un nouveau bâtiment pour le Musée des sciences et de la technologie du Canada;
 - s'occuper des questions d'installations qui concernent le Musée de l'agriculture du Canada;
 - le rayonnement national - élaborer une stratégie d'entreprise et des objectifs pour ces activités de rayonnement;
 - la situation financière - raffermir la situation financière de la Société.

La Société a également défini des objectifs permanents, qui sont présentés à l'annexe B.

Les ressources et les activités de la Société

12. La Société reçoit des crédits budgétaires annuels du Parlement, auxquels s'ajoutent des revenus provenant de diverses activités. Ses dépenses de fonctionnement prévues pour 2003-2004 sont de 28,5 millions de dollars, dont environ 4 millions de dollars proviennent de ses revenus d'activités. Les crédits budgétaires pour les dépenses de fonctionnement et les immobilisations sont de 36 millions de dollars en 2003-2004, ce qui comprend 11,7 millions de dollars pour la construction d'un hangar. La Société emploie l'équivalent de 230 personnes à temps plein et peut compter sur l'apport de bénévoles dans divers secteurs d'activités. Environ 677 000 personnes ont visité un des trois musées de la Société en 2003-2004 (comparativement à 700 000 personnes en 2002-2003). Pour de plus amples renseignements sur les données financières et opérationnelles de la Société, voir l'annexe C.

13. La Société exerce essentiellement trois types d'activités pour s'acquitter de son mandat.

Préservation du patrimoine

14. Développer et gérer une collection représentative d'objets et de documents d'importance historique et technique au Canada occupent une place centrale dans la réalisation du mandat de la Société. Pour monter une collection nationale représentative, la Société doit en déterminer le profil et les composantes, cerner les écarts à combler, éliminer les chevauchements et adopter les mesures nécessaires pour constituer et protéger cette collection.

15. La collection englobe sept domaines majeurs :
- 1 **Aviation** : aéronefs et équipements connexes
 - 2 **Communications** : arts graphiques, films, photographies et systèmes connexes, radio-diffusion, enregistrements et reproductions sonores, communications électroniques et musique électronique
 - 3 **Technologie industrielle** : procédés industriels généraux, ingénierie, dessin industriel, construction, appareils électroménagers, outils et systèmes
 - 4 **Ressources naturelles** : production, transformation et infrastructure de l'énergie, exploitation minière et techniques d'extraction
 - 5 **Ressources renouvelables** : agriculture, foresterie, pêches - récolte et transformation primaire
 - 6 **Instrumentation scientifique** : Instruments, outils et méthodes appliqués aux mathématiques, à la chimie, à la physique, à l'astronomie, à l'astrophysique, à la médecine, à la météorologie, au levé de plans, à la cartographie et aux technologies de l'information
 - 7 **Transports** : véhicules à chenilles, sans chenilles, sur roues, à moteur et sans moteur, véhicules de transport maritime motorisé et non motorisé; infrastructure de soutien des techniques, outils et instruments

Partage des connaissances

16. La Société cherche à intéresser le public aux sciences et à la technologie, et à sensibiliser les Canadiens à leur impact sur la société et sur son devenir. Elle utilise trois principaux modes de diffusion des connaissances : ses expositions et programmes, ses sites Web et ses publications. En présentant les objets de sa collection, la Société vise à faire davantage apprécier le rôle joué, autrefois et encore aujourd'hui, par les sciences et la technologie dans la transformation du Canada.

Activités de soutien

17. La Société mène un certain nombre d'activités à l'appui des travaux muséaux, notamment la production de revenus, la gestion des installations, l'informatique et l'administration.

18. La production de revenus permet à la Société d'obtenir des fonds qui s'ajoutent aux crédits budgétaires. La Société génère des revenus de diverses sources : droits d'entrée, ventes à la boutique, droits et commandites commerciales.

19. Les activités informatiques comprennent le soutien technique et la gestion des technologies de l'information, des services connexes tels que le suivi des tendances en matière de technologie, l'offre de conseils à la Société sur les nouvelles technologies, ainsi que l'évaluation des technologies.
20. Par activités administratives, on entend la consultation, les services de soutien et le contrôle des ressources humaines et financières.

Projets d'envergure entrepris dans les dernières années

21. **Musée des sciences et de la technologie du Canada.** En 2001, le gouvernement a annoncé que la Société allait effectuer une étude de faisabilité pour définir le besoin de nouvelles installations et les coûts y afférents. Une somme de 1 million de dollars a été octroyée à la Société pour réaliser l'étude, qui comportait trois phases : l'élaboration d'une vision, une étude de faisabilité et une étude fonctionnelle.
22. L'étude a fourni plusieurs idées concernant la vision de la Société, la mise en place d'un nouveau musée et la clientèle qu'il desservira dans l'avenir. On a également évalué les installations actuelles; il en est ressorti qu'un investissement considérable serait nécessaire pour assurer la sécurité du bâtiment et créer un environnement stable pour la collection. Au terme de l'étude, un certain nombre d'options de construction par étapes ont été définies et diverses options d'emplacement des nouvelles installations ont été proposées. Des discussions sont actuellement en cours avec le gouvernement sur le financement d'un nouveau Musée des sciences et de la technologie du Canada.
23. **Musée de l'aviation du Canada.** En 2000, le gouvernement a octroyé un montant de 1,8 million de dollars pour la construction d'une nouvelle installation devant abriter les services de l'administration, la bibliothèque et les archives du Musée de l'aviation. En 2001, une somme de 20 millions de dollars a été octroyée à la Société aux fins de la construction d'un hangar pour la collection d'aéronefs. Ces deux projets devraient être terminés au cours de l'exercice 2004-2005.
24. **Musée de l'agriculture du Canada.** Agriculture et Agroalimentaire Canada a achevé en mars 2000 une étude publique sur la Ferme expérimentale et le Musée. En novembre 2002, les membres du Conseil d'administration de la Société ont approuvé un règlement sur la constitution du Musée de l'agriculture du Canada comme musée affilié de la Société. Le gouverneur en conseil a approuvé le règlement en janvier 2003.

III - CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Gouvernance

25. Par gouvernance, on entend les structures, les systèmes et les pratiques servant à surveiller la direction et la gestion d'une organisation afin qu'elle s'acquitte de son mandat avec efficacité et qu'elle atteigne ses objectifs.
26. Nous nous attendions à ce que le Conseil d'administration veille à ce que les rôles et les responsabilités associés aux activités de gouvernance de l'organisation soient

bien définis et respectés et qu'il existe un régime de gouvernance bien articulé pour assurer la protection des intérêts de la Société et de son actionnaire (le gouvernement du Canada).

27. Nous avons constaté que le Conseil a établi les principaux éléments d'un bon cadre de gouvernance. Les responsabilités du Conseil en matière de gouvernance sont bien définies et appliquées, et il existe un bon cadre de gouvernance. Le Conseil a poursuivi le renforcement de ses méthodes de gouvernance et du cadre de gouvernance de la Société dans son ensemble. Il a établi un profil des compétences et de l'expérience exigées de ses membres, examiné la structure des comités, entériné le mandat de chacun de ses cinq comités et communiqué l'information nécessaire aux nouveaux membres.

Nécessité d'améliorer certaines méthodes de gouvernance

28. Bien que le Conseil ait pris des mesures pour renforcer son cadre de gouvernance, il reste des points à améliorer.

29. **Profil du Conseil d'administration et évaluation de son rendement.** Pour être efficace, le Conseil d'administration doit être composé de personnes ayant les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires. Le Conseil doit définir le type d'expertise dont il a besoin et en informer le gouvernement. Le Conseil compte jusqu'à onze membres, dont le président, tous nommés par décret. En 2001, le Conseil d'administration a entériné un profil de compétences pour ses membres. Nous avons appris que le Conseil a eu peu à dire dans le processus de sélection de ses membres.

30. À notre avis, le Conseil devrait envisager de mettre à jour son profil de compétences pour mieux tenir compte des connaissances et des compétences particulières nécessaires. Par exemple, il pourrait faire en sorte que le profil précise les compétences que les administrateurs devraient avoir dans les domaines qui intéressent particulièrement la Société.

31. Selon les lignes directrices du Conseil du Trésor sur les comités de vérification dans les sociétés d'État, publiées en juillet 2003, et compte tenu de l'évolution des méthodes de gouvernance, au moins un membre du comité de vérification devrait être un expert en finances (avoir de l'expérience en comptabilité ou dans la gestion financière) et tous les membres devraient avoir des connaissances dans le domaine des finances (être capable de lire et de comprendre des états financiers). Ces compétences sont importantes pour que le Comité de vérification puisse s'acquitter de son rôle de surveillance des affaires financières de la Société. Le Comité de vérification du Conseil d'administration comprend quatre membres. Le président du Comité a de l'expertise en matière de finances, et son mandat prend fin en juin 2004. À notre avis, il sera important que le profil établi pour le Conseil tienne compte de ces éléments nouveaux afin que le Comité de vérification joue un solide rôle de surveillance et prévoie une relève pour la présidence.

32. Nous avons également remarqué que le Conseil n'a pas évalué son propre rendement. S'il le faisait, cela pourrait l'aider à déterminer dans quelle mesure il s'est acquitté efficacement de ses responsabilités en matière de gouvernance.

33. **Planification de la relève.** Il incombe au Conseil d'administration de veiller à ce que la Société ait un plan de relève pour assurer la continuité des opérations, ce qui n'est pas le cas actuellement. Nous avons remarqué qu'il y a 16 postes de haute direction et que six des titulaires pourront prendre leur retraite en 2004 et six autres, d'ici 2009. Nous encourageons fortement la Société à établir un plan de relève et à en discuter avec le Conseil d'administration.
34. **Valeurs et éthique.** Il incombe au Conseil d'administration des sociétés d'État de faire en sorte qu'il existe de bons mécanismes pour promouvoir un comportement conforme à l'éthique dans l'ensemble de l'organisme. Depuis ses débuts, la Société applique un code en matière de conflit d'intérêts, qu'elle communique à ses nouveaux employés. Nous avons toutefois remarqué qu'elle n'a ni code de valeurs et d'éthique, ni politique en matière de dénonciation, contrairement à beaucoup de sociétés d'État, et nous l'encourageons à en adopter.
35. **Information transmise au Conseil.** Nous nous attendions à ce que le Conseil possède toute l'information sur les options stratégiques possibles pour la Société. Or nous avons observé qu'une partie de l'information que reçoit le Conseil pour prendre les décisions est incomplète.
36. Nous avons constaté que, à chacune de ses réunions, le Conseil a reçu une information exacte et à jour sur les questions relatives aux installations. Toutefois, il n'a pas une bonne information sur les avantages, les inconvénients et les risques associés aux orientations stratégiques et aux objectifs fondamentaux qu'il pourrait adopter. Par exemple, le programme national de rayonnement de la Société est une activité stratégique importante depuis 2002; toutefois, le Conseil n'a pas reçu certains renseignements importants lorsqu'on lui a demandé d'approuver ce programme. Il n'a pas eu d'information sur les coûts et les résultats escomptés, sur les conditions essentielles de réussite, sur les risques qui y sont associés, ni sur les modalités de gestion.
37. Nous remarquons que le Conseil a déterminé il y a quelques années que le rayonnement national était une priorité. Toutefois, ce n'est que maintenant que la direction s'est mise à élaborer des objectifs stratégiques et d'autres données essentielles pour mettre en œuvre son programme de rayonnement de façon efficace.
38. Nous avons constaté également que la Société n'a pas encore établi un cadre de gestion intégré des risques et en faire un évaluation. Par conséquent, elle n'a pas été en mesure généralement de communiquer au Conseil des informations sur les risques importants qui pourraient compromettre ou menacer sa capacité de s'acquitter de son mandat ni sur ce que fait la direction pour les atténuer.
39. **Recommandations.** *Le Conseil d'administration devrait :*
- 1 évaluer son propre rendement;
 - 2 veiller à ce que la Société élabore un plan de relève adéquat;
 - 3 adopter un code de valeurs et d'éthique;
 - 4 déterminer l'information dont il a besoin pour gérer les risques.

Réponse de la Société

La plupart des points soulevés dans ces paragraphes, dont le profil du conseil et l'évaluation de la performance, ainsi que les valeurs et l'éthique seront revus par la Société lors de l'examen de la gouvernance des sociétés d'État qui sera mené par le Conseil du Trésor; cet examen a été annoncé en mars 2004.

La direction reconnaît l'importance de planifier la relève. Elle rassemblera les résultats des études menées au cours de plusieurs années antérieures et préparera un plan de relève qui sera présenté au Conseil d'administration.

La direction reconnaît qu'un cadre de gestion intégré formel du risque et qu'une évaluation intégrée formelle des risques n'est toujours pas disponible. Par contre, il se fait une évaluation des risques par activité, et ce, depuis plusieurs années. En janvier 2004, la direction s'est engagée à faire une évaluation intégrée formelle des risques; cette décision a été communiquée au Conseil et au Vérificateur général par le Comité de vérification. Une évaluation intégrée des risques sera une source d'information essentielle qui sera transmise au Conseil lors de leur séance de planification.

Planification stratégique et présentation de l'information sur le rendement

40. La planification stratégique consiste pour une organisation 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 stratégique consiste aussi, pour une organisation, à évaluer et à rajuster son orientation en réaction à l'évolution de l'environnement; il s'agit d'un aspect pour lequel 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 la répartition des ressources afin que l'organisation puisse réaliser ce qu'elle juge important pour sa réussite.
41. Dans notre examen spécial de la Société en 1999, nous avons signalé une lacune importante dans l'établissement de l'orientation stratégique. Nous avons indiqué que la Société n'avait pas l'assurance qu'elle pourrait jouer un rôle utile dans les années à venir et qu'il lui fallait élaborer des indicateurs de rendement relatifs à l'exécution de son mandat. Nous avons dit qu'elle devait élaborer une vision, définir son rôle et revoir son énoncé de mission. Nous avons fait observer qu'elle devait faire une analyse exhaustive de l'environnement où elle fonctionne et adopter un processus rigoureux de planification.

Amélioration des méthodes de planification stratégique

42. Nous avons constaté que la Société a amélioré ses méthodes de planification stratégique depuis notre dernier examen. Elle a mis en place un processus structuré comprenant des discussions entre la direction et le Conseil sur les aspects stratégiques. Elle a modifié son énoncé de mission, et cette nouvelle version est conforme aux caractéristiques essentielles d'un bon énoncé. Elle a effectué une étude de faisabilité en bonne et due forme pour déterminer le besoin d'une nouvelle installation pour le MSTC et, à cette fin, elle a fait l'analyse de son environnement interne et externe.
43. La Société a proposé un énoncé de vision pour chacun de ses trois musées. Elle a indiqué qu'elle projette également d'élaborer un énoncé de vision pour l'ensemble de l'organisation. Dans le cadre du prochain cycle de planification, la direction a

l'intention de demander au Conseil d'examiner et d'approuver ces énoncés de vision.

44. Le plan d'entreprise est l'instrument principal de planification de la Société et c'est aussi la pierre angulaire de son cadre de contrôle et de reddition de comptes. La Société déploie des efforts pour sensibiliser ses employés à l'orientation stratégique définie dans le plan et obtenir leur appui. Par exemple, l'équipe de la haute direction s'est réunie pour une journée de planification et de discussions au début du processus de planification stratégique, et les cadres supérieurs nous ont dit qu'ils ont tenu des séances de remue-méninges avec leurs propres employés pour parler des principaux points du plan. Toutefois, à la suite de notre examen spécial, nous avons constaté que, bien que la haute direction ait une bonne connaissance du plan stratégique, ce n'est pas le cas des autres employés. À notre avis, les efforts déployés par la Société pour faire connaître son orientation stratégique et ses priorités dans l'ensemble de l'organisation pourraient être plus efficaces.
45. Nous pensons que les grands objectifs généraux énoncés dans le plan d'entreprise pourraient être liés plus étroitement aux objectifs et aux activités qui sont de nature permanente. Par exemple, il est indiqué dans le plan que la consolidation de la situation financière de la Société est un objectif principal, tandis que la production de revenus est un objectif permanent. À notre avis, le plan pourrait indiquer dans quelle mesure les activités de production de revenus contribuent à consolider la situation financière.
46. Nous avons constaté que les grands objectifs de la Société sont parfois exprimés comme des problèmes à régler plutôt que comme des réalisations souhaitées. L'absence de grands objectifs clairement définis et d'indicateurs de progrès par rapport à ces objectifs diminue la capacité de la Société de mesurer son rendement et d'en faire rapport.
47. Nous avons remarqué que la direction fait état du rendement lié à ses activités aux réunions périodiques du Conseil. Des indicateurs clés, comme la comparaison de la fréquentation prévue et de la fréquentation réelle de chaque musée, le nombre de consultations sur les sites Web et la situation financière de la Société, sont communiqués périodiquement. On trouve dans le rapport annuel de la Société un certain nombre d'autres mesures du rendement relatives aux activités. À notre avis toutefois, la Société doit élaborer des mesures du rendement de nature plus stratégique et plus globale afin de mieux évaluer ses grands résultats stratégiques.
48. **Recommandations.** La Société devrait :
- 1 énoncer clairement ses grands objectifs, les lier à ses objectifs permanents, et élaborer des mesures de rendement appropriées, sous forme de résultats;
 - 2 communiquer plus efficacement son orientation stratégique et ses priorités aux employés.

Réponse de la Société.

La direction croit que les objectifs clés de la Société devraient être plus intimement liés avec les objectifs continus. La direction estime que des moyens, différents de ceux déjà utilisés, devraient être employés pour faire connaître l'orientation stratégique et les priorités au personnel.

Développement et conservation de la collection

49. La collection est l'actif le plus précieux de la Société. Elle comprend plus de 450 000 articles allant d'artéfacts fabriqués surtout en métal jusqu'à des objets comme des documents sur les métiers, des photographies et des dessins techniques. L'une des tâches difficiles pour un musée consiste à déterminer quels articles ajouter à sa collection, comment organiser la collection et comment conserver les articles pour les générations à venir. Le but principal de la collection de la Société est de mieux faire comprendre à la population comment les sciences et la technologie ont transformé la vie au Canada.
50. **Développement de la collection.** Il incombe à la Société de développer une collection d'artéfacts représentant le patrimoine scientifique et technologique canadien. Cette activité l'aide à prendre des décisions éclairées sur ce que la collection doit comprendre, pour constituer en bout de ligne une collection nationale représentative.
51. Nous nous attendions à ce que ses stratégies pour le développement de la collection et ses méthodes d'acquisition et de déclasserment (l'élimination d'articles de la collection) lui permettent de constituer une collection nationale représentative.
52. En 1989, la Société a établi une stratégie de développement de la collection en fonction de laquelle elle a fait chaque année des évaluations et des recherches historiques. Elle s'est fondée sur l'évaluation de la collection pour déterminer selon quel principe acquérir des artéfacts, prêter des articles et, dans une certaine mesure, en déclasser. Un comité de gestion des acquisitions et du déclasserment approuve les acquisitions et les déclasserments. Entre 1999 et 2003, plus de 1 500 articles ont été ajoutés à la collection et 215 ont été éliminés.
53. Parmi les améliorations apportées depuis notre dernier examen spécial, mentionnons que la Société a défini ses normes pour faire les évaluations historiques et a déterminé les étapes à suivre pour évaluer la collection. Ces deux types d'évaluation sont des éléments clés de la stratégie de développement.
54. Toutefois, depuis son adoption en 1989, la stratégie de développement de la collection n'a pas été réexaminée en profondeur. L'univers des sciences et de la technologie a évolué au cours des 15 dernières années et, à notre avis, il serait important que la Société réexamine périodiquement sa stratégie afin que celle-ci reste un instrument efficace et pertinent pour le développement d'une collection vraiment représentative. Dans son plan d'entreprise de 2004-2009, la Société indique qu'elle a commencé à réexaminer sa stratégie et ses principaux volets.
55. **Conservation de la collection.** La Société reconnaît qu'elle doit maintenir un contrôle rigoureux de tous les articles de sa collection dans son inventaire pour que chacun d'eux puisse être retrouvé en tout temps. Elle doit aussi respecter des normes environnementales strictes et faire les travaux professionnels nécessaires pour conserver la collection à long terme.
56. Nous avons évalué si la Société catalogue bien la collection et en fait un bon suivi, si elle entrepose et conserve les objets de la collection dans des locaux qui

conviennent, et si elle respecte les normes établies pour l'entreposage.

57. Nous avons conclu qu'il n'y a pas de lacunes importantes dans les systèmes et pratiques utilisés par la Société pour conserver la collection, mais qu'il y aurait des points à améliorer. La Société sait que ses installations présentent des lacunes en raison de leur âge et de leur construction. Elle a pris des mesures pour minimiser le risque de détérioration de la condition de ses artefacts, compte tenu des types d'objets et des investissements nécessaires. Elle doit toutefois mieux connaître les effets à long terme de toute détérioration de ses artefacts en les repérant de façon plus systématique afin de prendre à temps des mesures correctives.
58. La Société tient de bons dossiers sur sa collection et elle fait un bon contrôle de son inventaire. Le système informatisé de contrôle de l'inventaire indique notamment l'emplacement de chaque article. La Société sait également quel pourcentage des artefacts sont catalogués selon ses normes; la proportion est passée de 84 p. 100 en 1998-1999 à 94 p. 100 en 2003-2004.
59. Au cours de la période visée par l'examen, il y a eu une vérification interne qui a donné à la direction et au Conseil l'assurance que les articles de la collection se trouvent effectivement à l'emplacement indiqué dans le système. En outre, nous avons remarqué que l'accès aux lieux d'entreposage est limité au personnel autorisé, ce qui minimise le risque que des objets soient perdus ou égarés. La Société est en voie d'élaborer un nouveau système informatisé de gestion de la collection qui lui permettra de mettre davantage l'accent sur une conservation préventive.
60. La Société a élaboré deux normes internes pour l'entreposage des artefacts, qu'elle appelle « normes environnementales » et « normes d'entreposage ». Les normes environnementales ont été rédigées en 1995; elles s'inspirent des normes internationales en matière de conservation muséale et tiennent compte de la diversité des articles dans la collection. Nous avons comparé ces normes avec celles d'autres musées et nous avons conclu qu'elles sont acceptables. Les normes d'entreposage de la collection de la Société s'appliquent aux artefacts qui sont catalogués; elles précisent que les objets devraient être entreposés compte tenu des matériaux et de manière acceptable pour la protection de l'environnement.
61. La Société conserve sa collection dans trois entrepôts loués, ainsi que dans les édifices de ses principaux musées. Les conditions dans les entrepôts ne correspondent pas toutes aux normes environnementales et, pour y remédier, il faudrait procéder à des changements importants et coûteux des systèmes mécaniques, des systèmes de protection contre l'incendie et de l'enveloppe des bâtiments. Si ces installations ne respectent pas les normes environnementales, c'est surtout en raison de l'absence d'instruments de contrôle de l'humidité et de la température. Nous avons constaté, au cours des quatre mois où nous avons examiné les conditions dans les trois entrepôts, que l'humidité et la température ne correspondaient pas, pendant un certain nombre de jours, aux normes environnementales établies par la Société.
62. La direction a fait des efforts pour réduire au minimum le risque de détérioration et le rythme d'altération des artefacts. Par exemple, des pièces d'entreposage spécialisées ont été aménagées pour des articles comme des livres rares. Ces

pièces ont leur propre système mécanique pour le contrôle de la température et de l'humidité relative. Les aires d'entreposage pour les artefacts sont organisées selon le type de matériaux plutôt que selon le sujet pour que les espaces à atmosphère contrôlée soient utilisés le mieux possible.

63. Dans son étude de faisabilité pour un nouveau musée, réalisée en 2002-2003, la Société a fait état de l'environnement physique de ses musées. Toutefois, elle n'a pas fait d'étude pour déterminer dans quelle mesure sa collection s'est détériorée du fait qu'elle est entreposée dans des locaux qui ne correspondent pas à ses normes environnementales. Ces normes exigent de produire un rapport annuel pour rendre compte dans quelle mesure elle s'est conformée aux normes. Nous avons remarqué que la Société n'a pas produit de tel rapport depuis 1998. La direction nous a informés qu'elle avait cessé de produire ces rapports car elle n'avait constaté aucune différence significative dans les conditions environnementales mesurées.
64. La Société a rédigé des rapports de conservation sur 34 p. 100 de sa collection. Ces rapports évaluent l'état physique des artefacts et définissent les exigences de conservation de longue durée. Ils sont censés être une liste de contrôle de l'état de la collection de sorte que, si un artefact risque de se détériorer, des mesures correctives peuvent être prises à temps. Nous avons constaté qu'environ 30 p. 100 des rapports de conservation remontaient à plus de dix ans. La Société n'a pas fait beaucoup de progrès pour atteindre l'objectif énoncé dans son plan d'entreprise, c'est-à-dire terminer éventuellement les rapports de conservation sur tous les artefacts de sa collection.
65. Nous avons observé que l'un des indicateurs de rendement de la Société est le pourcentage des artefacts entreposés conformément aux normes de la Société. Dans son plan d'entreprise, la Société indique que la conformité aux normes s'élève à 93 p. 100 pour 2003-2004. Nous avons constaté toutefois qu'elle n'a pas tenu compte de ses normes environnementales pour établir ce pourcentage, mais seulement des normes d'entreposage. Si elle avait tenu compte des normes environnementales, le pourcentage aurait été beaucoup plus bas.
66. **Construction d'un hangar plus petit que prévu au Musée de l'aviation du Canada.** En 1999, la Société a proposé la construction d'un hangar pour son Musée de l'aviation du Canada. En mai 2001, le gouvernement a consenti 20 millions de dollars pour ces travaux. Il s'agissait à ce moment-là de construire un bâtiment de 10 400 m² qui abriterait, parmi divers artefacts, les sept aéronefs actuellement installés à l'extérieur, ceux qui sont entreposés dans le bâtiment du Musée et tous les aéronefs que le Musée pense acquérir pendant les 10 à 15 prochaines années. Le hangar offrirait également un accès limité à la collection.
67. Le nouveau hangar est en voie de construction; une fois terminé, il aura une superficie de 8 160 m², soit 22 p. 100 de moins que ce qui était prévu à l'origine. La Société a dû en réduire les dimensions afin de respecter son budget. La direction nous a informés qu'elle avait tenté sans succès d'obtenir des fonds supplémentaires pour construire le hangar selon les dimensions prévues à l'origine.
68. Selon la direction, le hangar, qui est plus petit, pourra abriter les aéronefs actuellement installés à l'extérieur, et les ajouts à la collection qui étaient prévus lorsque les fonds ont été alloués. Cependant, il peut ne pas être possible

d'entreposer tous les aéronefs qui se trouvent en ce moment dans le bâtiment principal du Musée.

69. Recommandations. *La Société devrait :*

- 1 *chercher des façons plus systématiques d'évaluer le risque que des articles de la collection se détériorent en raison des conditions dans certaines installations qui ne correspondent pas à ses normes environnementales pour l'entreposage;*
- 2 *revoir et clarifier sa mesure de rendement « pourcentage des artefacts entreposés conformément à ses normes » pour qu'elle corresponde précisément à ce que la Société veut mesurer.*

Réponse de la Société.

La Société estime que la plupart des installations d'entreposage sont inadéquates et qu'elles n'offrent pas les conditions environnementales appropriées pour la conservation des objets. Il n'est toutefois pas recommandé d'investir dans ces installations étant donné leur vétusté, leur condition générale et le type de construction. De plus, notons que la Société est locataire de ces édifices.

La Société analysera ses dossiers de conservation afin de déterminer s'il y a des effets à long terme des conditions d'entreposage sur le taux de dégradation des objets.

L'indicateur de performance relatif à l'entreposage de la collection ne tient pas compte des normes environnementales; ceci est mentionné dans le plan d'entreprise de cette année avec l'examen des normes prévues pour la présente année financière.

Le partage des connaissances sur le patrimoine scientifique et technologique du Canada

70. Le partage des connaissances est au cœur du mandat de la Société. Il s'agit de diffuser la masse d'information que la Société a acquise au cours de ses recherches et du rassemblement d'une vaste gamme d'artefacts dans sa collection. La Société met ses connaissances acquises et sa collection à la disposition d'un vaste public par ses expositions et son programme éducatif, ses sites Web et ses publications. De fait, une des raisons d'être de la Société est de communiquer ses connaissances et les résultats de ses recherches aux Canadiens.
71. Dans notre examen spécial en 1999, nous avons mentionné la nécessité pour celle-ci de cibler ses publics et de comprendre leurs besoins. Nous avons signalé que la Société doit notamment se renseigner sur les préoccupations et les attentes de ses publics en matière de culture scientifique et technologique. Nous avons dit qu'elle devrait commencer par établir le profil de son public cible et ensuite recueillir de l'information pour mieux déterminer comment atteindre ce public.
72. Nous avons constaté que la Société a fait des études de marché pour rendre ses expositions plus attrayantes. Elle a fait des études sur les visiteurs, et elle recueille et analyse des renseignements démographiques de base ainsi que les opinions des

visiteurs au sujet des installations et des expositions. Elle a aussi intégré les programmes d'études des conseils scolaires dans son programme éducatif en vue d'intéresser ce public. Elle a effectué des évaluations pour déterminer la sensibilisation des visiteurs à sa collection et l'attrait de celle-ci. Le Musée de l'aviation du Canada a présenté la troisième mouture de son site Web, fondée sur les commentaires des utilisateurs.

Les études de marché pourraient être utilisées plus efficacement

73. Le plan d'entreprise, le processus de développement des expositions et la politique sur les programmes publics font tous état de l'importance des études de marché en vue de définir et d'atteindre les publics cibles du Musée. Nous avons constaté toutefois que le personnel utilise peu les résultats des études de marché et des évaluations lors de la planification et de l'élaboration des programmes et des expositions.
74. Nous avons constaté que, dans ses sondages, la Société a ciblé généralement ses propres membres et les visiteurs des musées. Ces sondages ont une valeur limitée parce qu'ils ne mesurent que les préférences et les attitudes des personnes qui sont déjà disposées à visiter les musées. Par conséquent, ces sondages peuvent ne pas être adéquats pour aider la Société à trouver de nouveaux publics et à déterminer ce que veulent d'autres groupes de Canadiens en matière de programmes. Le fait que le nombre de visiteurs a diminué de 8,7 p. 100 (de 740 620 à 676 680) au cours des cinq dernières années montre l'importance accrue de faire un meilleur usage des études de marché.
75. Les résultats attendus des activités de rayonnement, de même que des programmes et des expositions, pourraient ne pas se concrétiser si la Société n'a pas suffisamment d'information sur de ce qui intéresse ses publics et ce qu'ils veulent voir. À notre avis, pour en arriver à augmenter ses revenus, la Société devra entreprendre de bonnes études de marché et s'en inspirer pour mettre sur pied des programmes pertinents, qui attireront de nouveaux publics.
76. La Société a reconnu l'importance de trouver de nouvelles sources de revenus pour les programmes et les expositions. Elle a indiqué que les fonds provenant de commandites commerciales sont une composante importante dans la réalisation de ses projets. De fait, on lit dans le plan d'entreprise que la Société accordera la priorité aux expositions pour lesquelles elle pourra obtenir des fonds d'un ou de plusieurs commanditaires du secteur privé. Elle a obtenu un certain succès auprès de ces derniers. Les musées nationaux ailleurs dans le monde établissent également des partenariats et obtiennent des commanditaires pour se procurer des revenus supplémentaires, et ces moyens seront importants pour les projets et les activités à venir.
77. Les études de marché sont essentielles pour que les commandites aient une valeur maximale, tant pour les commanditaires que pour la Société et convaincre les commanditaires des avantages possibles de leur appui.
78. Il est important que les employés de la Société comprennent le rôle des commandites et leur propre rôle lorsqu'ils traitent avec les commanditaires. Cependant, nous avons constaté que les protocoles pour les communications avec

les commanditaires n'ont pas été clairement définis ni communiqués aux employés, de sorte que ceux-ci sont souvent perplexes au sujet de l'importance du rôle des commanditaires. Ils ne savent pas quoi faire pour aborder les commanditaires éventuels ou pour transiger avec les commanditaires qui se manifestent. Cette situation pourrait entraîner la baisse du nombre de commandites, la perte d'occasions de financement ou la recherche de commandites qui ne sont pas dans le meilleur intérêt de la Société. Si elle a recours davantage à des commanditaires, la Société doit contrôler le risque qu'un commanditaire puisse imposer les programmes et les expositions à venir ou les influencer de façon indue.

Une meilleure diffusion dans les sites Web des résultats des recherches sur la collection

79. La Société a accumulé une vaste information à la suite de ses recherches historiques et de ses projets d'évaluation. Les principaux moyens de diffusion de l'information sont ses expositions, ses publications et ses sites Web. Dans son plan d'entreprise, la Société signale que l'un de ses grands objectifs est le « rayonnement national », c'est-à-dire notamment permettre aux Canadiens d'accéder plus facilement à la base de connaissances en utilisant ses sites Web comme élément clé.
80. La Société a utilisé ses recherches et évaluations historiques pour développer sa collection et préparer ses expositions. Elle a fait connaître cette information de recherche en se servant de publications, de sa bibliothèque et quelque peu de ses sites Web. Depuis les cinq dernières années, moins du quart de l'information sur ses recherches et évaluations historiques est diffusé dans ses sites Web. Nous encourageons la Société à continuer de déployer des efforts afin de faire connaître ses produits de recherche à la population du Canada.

Technologie de l'information

81. Les systèmes d'information sont un outil essentiel pour appuyer tous les secteurs et toutes les activités de la Société. Les priorités stratégiques et opérationnelles, comme la numérisation des objets de la collection, la diffusion de l'information sur Internet et le rayonnement national, dépendent fortement d'un financement adéquat de la technologie.
82. Nous avons examiné les méthodes de la Société en matière de technologie de l'information (TI) pour savoir si elles tiennent compte des besoins des partenaires de l'intérieur et de l'extérieur et si elles lui permettent de tirer parti de ces ressources pour contribuer à atteindre ses objectifs stratégiques.
83. Nous avons constaté que les systèmes de technologie de l'information de la Société répondent aux besoins actuels de la direction, du Conseil d'administration et du public. Nous avons toutefois identifié le besoin de compléter un plan stratégique de TI et par d'effectuer des tests de vulnérabilité de son infrastructure de TI.
84. Il est essentiel qu'il y ait un plan stratégique de TI pour que les activités et les priorités du groupe de la TI contribuent étroitement aux activités principales et à l'orientation stratégique de la Société. Dans un plan stratégique en bonne et due forme pour la TI, il faut énoncer les priorités, établir les coûts et déterminer les

résultats attendus. Avec un tel plan, il serait possible d'améliorer la gestion de la fonction de TI et de favoriser la reddition de comptes pour répondre aux besoins actuels et futurs en matière d'information. Nous avons constaté que le dernier plan stratégique de TI remonte en 2000 et a besoin d'être mis à jour.

85. La Société fait appel à Internet pour diffuser de l'information et rendre sa collection plus accessible aux publics canadiens et étrangers. Il lui faut aussi une infrastructure de TI qui est protégée contre le piratage et d'autres abus éventuels. La Société a mis en place des mesures pour répondre aux risques que court son infrastructure de TI, et elle a réalisé des tests et examens réguliers portant sur les vulnérabilités possibles, de façon à renforcer la sécurité de sa présence sur Internet. La direction nous a en outre informés qu'elle a l'intention de demander à un organisme indépendant de faire des tests de vulnérabilité dès que les travaux actuels de modification de la configuration du réseau seront terminés.

86. **Recommandation.** *La Société devrait élaborer un plan stratégique de technologie de l'information.*

Réponse de la Société

La Société est d'accord sur l'importance fondamentale des études de marché et leur utilité pour l'élaboration des expositions et la programmation.

La Société gère sérieusement son programme de commandite selon les meilleures pratiques professionnelles et afin de réduire à rien l'influence induite des commanditaires commerciaux. La Société a adopté un processus pour revoir tous les protocoles et les procédures connexes concernant les communications entre la Société et les commanditaires.

La Société élaborait un premier plan stratégique en novembre 1997; ce plan était suivi d'une deuxième version en octobre 2000. La direction reconnaît qu'une mise à jour s'impose et complétera ce travail avant la fin de l'année financière.

Gestion des ressources humaines

87. En 1999, nous avons observé que la Société utilisait le système de classification des postes de la fonction publique, dont les faiblesses étaient connues. Depuis, la Société a élaboré une nouvelle norme de classification des postes. Son nouveau système de classification et d'évaluation des postes n'était pas encore fonctionnel en mars 2004. Nous avons toutefois tenté de voir si la Société peut avoir quelque assurance que la nouvelle norme lui permettra d'évaluer et de classer tous les postes de manière valable et fiable.

88. Nous avons examiné la version de septembre 2003 de la norme de classification et avons constaté que de nombreuses lacunes pourraient miner sa validité, sa fiabilité et son impartialité. À notre avis, si ces lacunes ne sont pas comblées, les résultats de l'évaluation des postes pourraient être faussés et il pourrait y avoir de nombreux cas de sous-classification ou de surclassification. Dans sa forme actuelle, la norme ne permet pas de déterminer quel salaire devrait être versé en rétribution d'un travail donné. Nous croyons donc que l'application de la norme dans sa forme actuelle

pourrait entraîner des griefs et avoir des répercussions sur les relations avec le personnel.

89. **Recommandation.** *La Société devrait évaluer l'état actuel de la nouvelle norme de classification et prendre les mesures qui s'imposent, au besoin.*

Réponse de la Société.

Dans le cadre du présent examen spécial, les normes de classification de septembre 2003 à l'étude sont toujours en voie de réalisation et une fois terminées, ces dernières permettront à la Société de procéder à une évaluation valide, fiable et à la classification de tous les postes.

Au cours des négociations collectives, la Société et l'Alliance de la fonction publique du Canada se sont entendues pour concevoir et à mettre en oeuvre conjointement un nouveau système de classification pour les emplois pour la Société. Chacune des parties avait un spécialiste en classification et possédait de nombreuses années d'expérience avec plusieurs différents systèmes de classification en usage à la fonction publique et ailleurs. Le comité mixte a toujours eu l'intention de faire appel à de l'expertise externe, le cas échéant, au cours du processus d'élaboration et a d'ailleurs retenu les services d'un consultant à cet effet.

Systèmes et méthodes examinés et les critères d'examen rattachés

Gouvernance

- Le Conseil d'administration veille à ce que les rôles et les responsabilités associés aux activités de gouvernance sont bien définis et appliqués et qu'il existe un régime de gouvernance bien articulé pour assurer la protection de la Société et de son actionnaire.

Planification stratégique et opérationnelle et reddition de comptes

- La Société a une orientation stratégique qui est clairement définie et qui tient compte de l'environnement interne et externe afin de répondre aux exigences de son mandat législatif dans une perspective d'avenir.
- L'orientation stratégique de la Société est bien communiquée et inculquée aux employés de façon à susciter leur engagement et elle favorise l'établissement d'objectifs, ainsi que de priorités raisonnables et réalistes.
- La Société communique bien l'information sur l'accomplissement de son mandat, l'atteinte de ses résultats et l'utilisation économique et efficiente de ses ressources.
- Le Conseil d'administration et les dirigeants de la Société disposent d'information valable et à jour en matière de finances et de gestion pour prendre

leurs décisions et rendre des comptes.

Conservation du patrimoine

- Grâce à ses stratégies pour le développement de la collection et à ses méthodes d'acquisition et de déclasserment, la Société est en mesure de développer une collection représentative sur le plan national.
- La collection est dûment cataloguée et contrôlée.
- Les objets de la collection sont entreposés et conservés dans des installations convenables, qui respectent les normes reconnues pour l'entreposage.
- Grâce à la construction du hangar au Musée de l'aviation du Canada, la collection du Musée pourra être entreposée de façon appropriée, comme il était prévu.

Partage des connaissances

- 1 La Société élabore des projets de recherche, des programmes et des expositions qui appuient son orientation stratégique.
- 2 Dans la planification des expositions et des programmes publics, la Société tient compte des résultats des sondages, des évaluations et des travaux de recherche.
- 3 La Société tire parti de ses partenariats et des appuis externes pour faciliter la réalisation de ses projets.
- 4 Grâce aux stratégies de marketing, de communication et de diffusion, la Société peut diffuser ses connaissances à l'ensemble de la population canadienne d'une manière efficiente et efficace.
- 5 Dans la gestion de la technologie de l'information, la Société tient compte des besoins de ses partenaires de l'intérieur et de l'extérieur et elle peut tirer parti des fonctions de la technologie de l'information dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques.

Les objectifs de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada pour 2003-2004

Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada

Sommaire des résultats financiers 2000-2001 à 2003-2004

(en milliers de dollars)

	RÉELS			PRÉVUS
	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Revenus				
Total des revenus	3 765	4 251	4 359	4 000
Dépenses				
Gestion de la collection	4 353	4 885	5 106	4 700
Infrastructures publiques				
Musée des sciences et de la technologie du Canada	8 336	9 432	9 891	9 400
Musée de l'aviation du Canada	4 482	5 361	5 302	5 250
Musée de l'agriculture du Canada	2 119	2 467	2 580	2 600
Activités de soutien	4 783	4 856	6 373	5 395
Amortissement	1 245	1 235	1 206	1 200
Total des dépenses	25 318	28 236	30 458	28 545
Crédits parlementaires autorisés	23 849	24 650	27 870	36 275*
Immobilisations	1 247	2 305	1 723	17 556**

*Ce montant de crédits parlementaires autorisés comprend 11,7 millions de dollars pour la construction du hangar et du bâtiment administratif au Musée de l'aviation du Canada.

** Ce montant d'immobilisations comprend 16,4 millions de dollars pour la construction du hangar et du bâtiment administratif au Musée de l'aviation du Canada.

Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada

Certaines données importantes sur le rendement

	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003	2003-2004
Nombre total de visiteurs pour les trois musées de la Société	740 620	736 736	722 000	700 000	676 680
Nombre de visiteurs au Musée des sciences et de la technologie du Canada	402 845	395 761	380 000	375 000	369 910
Nombre de visiteurs au Musée de l'aviation du Canada	165 928	168 101	174 000	165 000	164 760
Nombre de visiteurs au Musée de l'agriculture du Canada	171 847	172 874	168 000	160 000	142 010
Pourcentage des objets de la collection catalogués selon les normes de la Société	92 %	93 %	93 %	94 %	94 %
Pourcentage des objets de la collection pour lesquels un rapport de conservation a été fait	32 %	32 %	34,5 %	34 %	33,5 %

Source : Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada