



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Musée canadien pour les droits de la personne

Rapport de l'auditeur indépendant
Examen spécial — 2018



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Musée canadien pour les droits de la personne

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2018



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

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

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

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

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le vérificateur général du Canada, 2018.

N° de catalogue FA3-133/2018F-PDF
ISBN 978-0-660-24417-4





Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 17 janvier 2018

Au Conseil d'administration du Musée canadien pour les droits de la personne

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial du Musée canadien pour les droits de la personne conformément au plan présenté au Comité de vérification, des finances et des risques du Conseil d'administration le 25 janvier 2017. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

De plus, nous présenterons le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par le Musée canadien pour les droits de la personne.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport.

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

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

Dusan Duvnjak, CPA, CMA, MBA
Directeur principal

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	2
Constatations, recommandations et réponses	3
Méthodes de gestion organisationnelle	3
L'établissement de l'orientation stratégique et la nomination des membres du Conseil d'administration comportaient des défauts graves	3
Gestion des expositions et des programmes	14
La Société avait de bonnes méthodes de gestion de ses expositions et de mise en œuvre de ses programmes, mais la planification opérationnelle et la gestion du contenu des expositions pourraient être améliorées	14
Conclusion	20
À propos de l'audit	21
Tableau des recommandations	25

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. Le Musée canadien pour les droits de la personne est une société d'État fédérale qui a été établie aux termes de la *Loi sur les musées*. Le Musée a pour mission d'explorer le thème des droits de la personne, en mettant un accent particulier sur le Canada, en vue d'accroître la compréhension du public à cet égard, de promouvoir le respect des autres et d'encourager la réflexion et le dialogue. La Société fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Création du Musée

2. Au début de 2008, le gouvernement du Canada a conclu une entente avec des organisations des secteurs public et privé ainsi que des organismes caritatifs, qui a abouti à la création du Musée canadien pour les droits de la personne à Winnipeg, au Manitoba. Le Musée a été doté d'un budget de 265 millions dollars, dont 100 millions de dollars provenant du gouvernement fédéral. Plus tard en 2008, le Parlement a fondé la société d'État en modifiant la *Loi sur les musées*.

3. Au cours des années qui ont suivi, la Société a construit le Musée au coût d'environ 351 millions de dollars, soit 86 millions de dollars de plus que le budget alloué. Ce coût accru des travaux de construction a été pris en charge par les Amis du Musée canadien pour les droits de la personne (35 millions de dollars) et par le gouvernement fédéral (51 millions de dollars). Le gouvernement fédéral s'attendait à recouvrer 35 millions de dollars sur cette somme en réduisant les crédits annuels du Musée durant six ans, à compter de l'exercice 2018-2019.

4. Le Musée a ouvert ses portes en septembre 2014 (voir la pièce 1). Au cours des trois premières années, il a indiqué avoir accueilli au total plus de 1 million de visiteurs. Entre 94 et 97 % des visiteurs interrogés se sont dits « satisfaits » ou « très satisfaits » de leur visite. À la fin de l'exercice 2016-2017, la Société employait 156 équivalents temps plein et pouvait compter sur 180 bénévoles. Tous les ans, le gouvernement fédéral octroie des fonds à la Société pour financer ses activités. Pour l'exercice 2017-2018, il a approuvé un budget initial de 24,9 millions de dollars ventilé comme suit : un crédit de fonctionnement de base de 21,7 millions de dollars, des paiements de 2,7 millions de dollars versés en remplacement d'impôts aux autorités locales et une somme complémentaire de 0,5 million de dollars pour financer des projets d'immobilisations précis.

Pièce 1 Le Musée canadien pour les droits de la personne à Winnipeg



Photo : © Musée canadien pour les droits de la personne

Objet de l'audit

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

6. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés n'ont pas satisfait aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

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

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des expositions et des programmes.

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

8. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 21 à 24), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

L'établissement de l'orientation stratégique et la nomination des membres du Conseil d'administration comportaient des défauts graves

Message général



9. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la gouvernance de la Société comportait deux défauts graves, sur lesquels celle-ci n'avait aucune prise. Premièrement, aucun des plans d'entreprise présentés par la Société au ministre du Patrimoine canadien au cours des quatre dernières années n'a été approuvé par le gouvernement du Canada. La Société se retrouve donc sans orientation stratégique à jour ayant reçu l'appui du gouvernement du Canada. Deuxièmement, certains postes étaient vacants au sein du Conseil d'administration de la Société, étant donné que celle-ci attendait que le gouvernement du Canada nomme des administrateurs. Nous avons aussi constaté qu'il y avait des faiblesses dans l'atténuation et la surveillance des risques ainsi que dans les rapports à cet égard. Par ailleurs, nous avons constaté que la Société appliquait des pratiques exemplaires dans le secteur de la mesure et de la surveillance du rendement ainsi que de la communication des résultats.

10. Ces constatations sont importantes parce que la Société doit pouvoir compter sur de saines méthodes de gestion organisationnelle si elle veut mener ses activités avec efficacité et efficience. Or, lorsque le gouvernement n'approuve pas ses plans d'entreprise, la Société n'est pas en mesure de planifier sa stratégie ni ses activités à long terme. Dans le contexte actuel, cela revêt une importance cruciale, puisque la Société est confrontée à des incertitudes en matière de financement qui pourraient l'obliger à réduire les services qu'elle offre au public. Par ailleurs, les membres du Conseil d'administration devraient avoir les compétences et les qualifications nécessaires pour surveiller efficacement les activités de la Société. Il est donc plus difficile pour le Conseil de s'acquitter de ses fonctions lorsqu'il lui manque des administrateurs. De plus, tant que la Société n'a pas renforcé ses méthodes de suivi des mesures d'atténuation des risques, elle ne peut avoir l'assurance que les menaces pouvant peser sur ses activités, ses actifs et sa réputation sont maîtrisées convenablement.

11. Notre analyse à l'appui de ces constatations porte sur :
- la gouvernance de la Société;
 - la planification stratégique, la mesure et la surveillance du rendement et les rapports sur le rendement;
 - la gestion des risques.

Contexte

12. Le Conseil d'administration assure la gestion globale de la Société et veille à ce qu'elle s'acquitte de son mandat. Il compte au plus onze administrateurs, qui sont nommés par le ministre du Patrimoine canadien, sous réserve de l'approbation du **gouverneur en conseil**. Il faut savoir que la Société n'a aucune prise sur le processus des nominations. Le Conseil bénéficie de l'appui du Comité de vérification, des finances et des risques, du Comité des ressources humaines et de la gouvernance et du Comité des programmes du Musée.

13. À l'instar de la plupart des sociétés d'État fédérales, le Musée canadien pour les droits de la personne doit présenter annuellement un plan d'entreprise au ministre de tutelle en vue de son approbation définitive par le gouverneur en conseil. Le Musée n'a toutefois aucune prise sur le processus d'approbation du gouvernement. Une fois les plans d'entreprise approuvés, des résumés sont déposés au Parlement et publiés. Le plan d'entreprise annuel, qui s'apparente à un plan stratégique, décrit les objectifs d'une société, ses stratégies, ses indicateurs de rendement opérationnel et financier et les cibles connexes pour les cinq années à venir. Ces plans contiennent une évaluation des plus récents résultats obtenus par rapport au rendement attendu. Les sociétés d'État sont tenues de mener leurs activités en conformité avec leur plus récent plan d'entreprise approuvé.

Recommandations

14. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 20, 24, 29 et 36.

Analyse à l'appui de la constatation

15. **La gouvernance de la Société** — Nous avons constaté que la Société avait de bonnes pratiques pour garantir l'indépendance du Conseil d'administration. Nous avons toutefois constaté qu'il y avait des défauts graves dans l'établissement de l'orientation stratégique de la Société et la nomination de ses administrateurs, deux choses sur lesquelles la Société n'a aucune prise. Nous avons aussi constaté que la surveillance des politiques de la Société comportait une faiblesse (voir la pièce 2).

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

Pièce 2 La gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a fonctionné de manière indépendante.	<p>Les rôles et responsabilités, les pouvoirs et les obligations de rendre compte qui ont été définis pour le Conseil et ses comités ont protégé leur indépendance par rapport aux activités de gestion quotidienne.</p> <p>Le Conseil a tenu des réunions à huis clos sans la présence des membres de la direction.</p> <p>Le Conseil a demandé à ses membres de déclarer tout conflit d'intérêts au début de ses réunions et il a consigné les réponses formulées dans les comptes rendus des réunions.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil a défini une orientation stratégique en examinant et en approuvant les plans stratégiques et d'entreprise établis par la direction.</p> <p>Le Conseil a activement participé à la définition des objectifs annuels du président de la Société, qui cadraient avec l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Défaut grave</p> <p>Depuis 2013-2014, la Société n'a pas été en mesure de faire approuver par le gouvernement ses plans d'entreprise annuels.</p> <p>(Les plans d'entreprise doivent être approuvés par le gouverneur en conseil. La Société n'a donc aucune prise sur ce processus.)</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 2 La gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
<p>Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration</p>	<p>Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p>	<p>Le Conseil a procédé à une autoévaluation des compétences, des connaissances et de l'expertise de ses membres.</p> <p>La Société a communiqué au ministère du Patrimoine canadien les compétences et l'expérience qu'elle recherchait chez ses administrateurs.</p> <p>Défaut grave</p> <p>Sur les onze postes d'administrateur que peut compter au maximum le Conseil, deux étaient vacants, notamment le poste de président du Conseil. Par ailleurs, le mandat officiel de trois administrateurs avait pris fin, et le mandat de deux autres devait prendre fin au cours des mois à venir. (Les nominations sont faites par le ministre du Patrimoine canadien, sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil, et sont donc indépendantes de la volonté de la Société.)</p>	
<p>Surveillance par le Conseil d'administration</p>	<p>Le Conseil d'administration a rempli sa fonction de surveillance de la Société.</p>	<p>Le Conseil a régulièrement discuté de la situation financière de la Société, des résultats obtenus par rapport aux cibles fixées, des initiatives menées et des risques.</p> <p>Le Conseil a récemment renforcé sa surveillance en créant une fonction d'audit interne.</p> <p>Le Conseil a évalué le rendement du président de la Société par rapport aux objectifs qui avaient été fixés de concert avec lui.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'a pas exercé une surveillance suffisante pour s'assurer que ses politiques en vigueur fonctionnaient comme prévu.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

16. **Défaut grave — Établissement d'une orientation stratégique** — Le plan d'entreprise est le principal moyen qui permet à la Société de faire approuver son orientation stratégique par le gouvernement, notamment les mesures qu'elle prendra pour régler les principales difficultés qui se posent. La Société dispose ainsi d'un degré de prévisibilité pour pouvoir bien planifier ses activités. Il faut cependant savoir que l'approbation par le gouvernement des plans d'entreprise est un processus administratif sur lequel la Société n'a aucune prise.

17. Le plus récent plan d'entreprise quinquennal de la Société ayant été approuvé par le gouvernement est celui de 2013-2014, qui a été approuvé avant que le Musée ouvre ses portes au public. Nous avons constaté que la Société avait soumis par la suite quatre plans annuels au ministre du Patrimoine canadien par l'intermédiaire du Ministère, mais que ces plans n'avaient pas été approuvés par le gouvernement. Des représentants de la Société nous ont fait savoir que le gouvernement du Canada n'avait pas expliqué officiellement à la Société les raisons pour lesquelles ses plans n'avaient pas été approuvés.

18. Nous avons constaté que la Société était aux prises avec d'importantes contraintes financières. Plus particulièrement, le gouvernement a versé 35 millions de dollars à la Société pour l'aider à combler une insuffisance de fonds pendant la construction du Musée avant son ouverture, étant entendu que les crédits fédéraux annuels de la Société seraient réduits d'autant sur une période de six ans, à compter de l'exercice 2018-2019. Ainsi, le crédit de fonctionnement de base de la Société, qui se chiffre actuellement à 21,7 millions de dollars, exclusion faite des paiements versés en remplacement d'impôts aux autorités locales, sera réduit de 4 millions de dollars (près de 20 %) au cours de l'exercice 2018-2019 et de 8 millions de dollars pour l'exercice suivant. La Société comptait sur les dons des Amis du Musée canadien pour les droits de la personne (Amis du MCDP) pour compenser la réduction de ses crédits fédéraux. Toutefois, au début de 2017, les Amis du MCDP ont officiellement indiqué à la Société qu'ils ne pourraient pas l'aider financièrement avant d'avoir réglé les propres obligations financières de l'organisme liées à sa campagne de financement. L'organisme a estimé qu'il ne pourrait sans doute pas contribuer au financement du Musée avant 2022. Si ces difficultés financières ne sont pas réglées, la Société pourrait devoir procéder à une réduction importante de ses coûts.

19. Ce défaut grave est important parce que la Société fonctionne sans plan d'entreprise approuvé par le gouvernement qui soit suffisamment récent pour refléter le fonctionnement réel du Musée. Auparavant, les recettes et les charges présentées n'étaient rien de plus que des projections. En l'absence d'un plan d'entreprise approuvé par le gouvernement, la Société n'est pas en mesure de planifier avec une quelconque certitude ses activités à long terme, alors qu'il est particulièrement important qu'elle le fasse pour régler les difficultés financières qui menacent

l'organisation des expositions, la prestation des programmes destinés au public et d'autres activités. La Société court donc le risque de ne pas pouvoir s'acquitter de son mandat.

20. **Recommandation** — Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait continuer de collaborer avec le gouvernement pour régler ses problèmes financiers et faire approuver ses plans d'entreprise en temps opportun.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne continuera de rappeler à la ministre du Patrimoine canadien que la Société a besoin d'une orientation stratégique entérinée par le gouvernement afin de pouvoir planifier ses activités à long terme. Le Musée continuera par ailleurs à collaborer avec le Ministère pour régler ses problèmes financiers en poursuivant des échanges réguliers et constants et en donnant suite rapidement, comme il l'a fait jusqu'ici, à toutes les demandes et en mettant tout en œuvre pour faire approuver en temps opportun les plans d'entreprise annuels.*

21. **Défaut grave — Nomination des administrateurs** — La Loi sur les musées permet à la Société d'avoir jusqu'à onze administrateurs au sein de son Conseil d'administration. En juillet 2017, le Conseil comptait neuf administrateurs et deux postes étaient vacants, dont celui du président du Conseil. Par ailleurs, le mandat de trois administrateurs était expiré, même si ces personnes continuaient de siéger au Conseil en attendant le renouvellement de leur mandat ou la nomination de leur successeur, comme le permet la Loi. Le mandat de deux autres administrateurs devait venir à échéance à la fin de 2017. À partir de ce moment, il ne resterait plus que quatre administrateurs ayant un mandat valide.

22. La Loi exige que le ministre nomme les administrateurs sous réserve de l'approbation du gouverneur en conseil. La Société n'a aucune prise sur ce processus. Pour contribuer au processus de nomination du gouvernement, la Société a communiqué au ministère du Patrimoine canadien un sommaire des connaissances, des compétences et de l'expérience dont a besoin son Conseil d'administration, ainsi qu'une évaluation des compétences des administrateurs actuellement en poste.

23. Ce défaut grave est important parce que lorsqu'il manque des administrateurs, il est plus difficile pour le Conseil de disposer des compétences et de l'expérience dont il a besoin pour s'acquitter de ses responsabilités. De plus, échelonner dans le temps le mandat des différents administrateurs favorise la continuité au sein du Conseil pendant que les nouveaux administrateurs s'adaptent à leur rôle.

24. **Recommandation** — Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait continuer de collaborer avec la ministre du Patrimoine canadien pour favoriser la nomination en temps opportun de membres du Conseil d'administration. Il devrait aussi souligner de nouveau la nécessité d'échelonner dans le temps le mandat des différents administrateurs.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne continuera de collaborer avec la ministre du Patrimoine canadien dans le respect du nouveau processus de nomination des administrateurs établi par le gouvernement. Il continuera de communiquer à la ministre de l'information sur les besoins du Conseil et sur les compétences et l'expérience des administrateurs en poste, notamment toute lacune dans les compétences et l'expérience des membres du Conseil qui aura été recensée.*

25. **Faiblesse — Surveillance par le Conseil** — Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas systématiquement surveillé la conformité aux politiques en vigueur. Il était notamment chargé d'obtenir l'assurance raisonnable que la Société se conformait aux politiques en vigueur.

26. Nous avons aussi constaté qu'il y avait des cas de non-conformité. Ainsi, il manquait des attestations que doivent obligatoirement remplir les nouveaux employés pour indiquer qu'ils comptent respecter le code de conduite professionnelle et d'éthique de la Société. De plus, ce n'est que récemment que la Société a commencé à faire respecter l'exigence selon laquelle les employés doivent confirmer tous les ans qu'ils se conforment au code et à élaborer un système pour faire le suivi de ce processus.

27. Le Conseil se doit aussi de revoir et d'approuver les politiques et pratiques opérationnelles importantes. En 2016, la Société a examiné ses politiques et pratiques de gouvernance. Elle a déterminé qu'il lui fallait des politiques supplémentaires dans des secteurs comme les consultations publiques, les programmes et les expositions, et a commencé à combler ces lacunes.

28. Cette faiblesse est importante parce que les politiques organisationnelles et les procédures connexes constituent des éléments essentiels d'un cadre de contrôle organisationnel. De plus, les politiques visent des activités qui influent sur l'expérience des visiteurs, puisqu'elles définissent notamment les modalités d'organisation des expositions (voir les paragraphes 48 et 49).

29. **Recommandation** — Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait continuer d'instaurer les politiques dont il a besoin, et la direction devrait collaborer avec le Conseil d'administration pour définir des exigences relatives à la surveillance de la conformité afin de veiller à ce que les politiques fonctionnent comme prévu.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. En tant que nouvelle organisation, la Société a axé ses efforts sur la construction du Musée canadien pour les droits de la personne, son ouverture et son exploitation. Au cours de la prochaine période de planification, elle continuera d'instaurer les politiques dont elle a besoin et de collaborer avec le Conseil pour définir des exigences relatives à la surveillance qui lui permettront d'avoir l'assurance que les politiques fonctionnent comme prévu.*

Analyse à l'appui de la constatation

30. **La planification stratégique, la mesure et la surveillance du rendement et les rapports sur le rendement** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour assurer une planification stratégique ainsi que pour mesurer et surveiller son rendement et faire rapport à ce sujet (voir la pièce 3).

Pièce 3 La planification stratégique, la mesure et la surveillance du rendement et les rapports sur le rendement : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société avait un cadre pour définir un plan et des objectifs stratégiques.	En dépit des problèmes liés à l'approbation par le gouvernement de ses plans d'entreprise (voir les paragraphes 16 à 19), la Société disposait d'un processus pour définir son plan stratégique. Ce processus prévoyait une analyse des forces, des faiblesses, des possibilités et des menaces se rapportant à la Société. L'orientation stratégique de la Société concordait avec son mandat et sa loi habilitante.	
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuient l'atteinte des objectifs stratégiques.	La Société a défini des indicateurs de rendement quantitatifs, notamment des cibles pour ses objectifs stratégiques. La Société s'employait à trouver de meilleures façons de mesurer l'influence du Musée sur la perception de ses visiteurs à l'égard des droits de la personne.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

Pièce 3 La planification stratégique, la mesure et la surveillance du rendement et les rapports sur le rendement : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et rapports sur le rendement	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	La Société a évalué son rendement par rapport aux cibles fixées chaque trimestre et a communiqué les résultats de ces évaluations à la haute direction et au Conseil d'administration. La Société a aussi périodiquement discuté des progrès réalisés à l'égard de ses initiatives stratégiques. La Société a publié son rapport annuel de 2015-2016 et tenu son assemblée publique annuelle.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Analyse à l'appui de la constatation

31. **La gestion des risques** — Nous avons constaté que la Société disposait de méthodes efficaces d'identification et d'évaluation des risques. Cependant, nous avons constaté qu'il y avait des faiblesses dans le secteur de l'atténuation et de la surveillance des risques ainsi que de la communication de l'information à cet égard (voir la pièce 4).

Pièce 4 La gestion des risques : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Identification et évaluation des risques	La Société a identifié et évalué les risques qu'elle doit gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société a identifié et évalué les risques. Elle a tenu un registre des risques d'entreprise. La Société a récemment approuvé une politique et un cadre de gestion des risques d'entreprise.	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 4 La gestion des risques : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et pris des mesures pour atténuer les risques.	<p>Faiblesse</p> <p>Le registre des risques de la Société décrivait les mesures d'atténuation prévues, mais les mesures prévues pour certains risques n'étaient pas clairement définies et n'étaient assorties d'aucune échéance.</p>	
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.	<p>La Société a présenté un sommaire sur les risques au Conseil grâce à son registre des risques d'entreprise et au gouvernement dans ses plans d'entreprise.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Étant donné que la Société n'avait pas de mesures d'atténuation des risques clairement définies, elle n'a pas été en mesure d'évaluer la mise en œuvre de ces mesures dans certains secteurs.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

32. **Faiblesses — Atténuation et surveillance des risques et communication de l'information à cet égard** — La Société a créé et tenu un registre des risques en vue de surveiller les risques et de faire rapport à ce sujet. Le registre décrivait les principaux risques qui pesaient sur la Société et les mesures d'atténuation confiées à divers employés ou groupes. Nous avons cependant constaté que certaines mesures d'atténuation manquaient de clarté et n'étaient assorties d'aucune échéance, alors que cela aurait permis à la Société de surveiller les mesures et de mieux évaluer leur mise en œuvre.

33. Ainsi, il y avait des risques dans le secteur des technologies de l'information. Cela revêt une importance particulière étant donné que le Musée a beaucoup d'expositions qui reposent sur des technologies numériques. Nous avons cependant constaté que les mesures d'atténuation pour certains risques, tels que ceux liés à la cybersécurité, étaient décrites en termes beaucoup trop généraux pour communiquer

leur portée ou le calendrier de leur mise en œuvre. De même, en 2013, la Société a mené une évaluation des menaces qui a donné lieu à des recommandations visant la prise de mesures en réponse aux risques technologiques, mais on ne sait pas exactement comment la Société a donné suite à ces recommandations. Nous avons toutefois noté que la Société avait récemment donné suite à certaines de ces recommandations.

34. La Société a aussi tenté d'atténuer les risques liés aux contraintes en matière de financement (voir le paragraphe 18). Ainsi, la Société évaluait d'autres mécanismes de collecte de fonds et activités générant des revenus. Elle a aussi continué de collaborer avec les fonctionnaires du ministère du Patrimoine canadien, notamment dans le cadre de son processus de planification d'entreprise, en vue d'améliorer l'ensemble de ses ententes de financement à long terme avec le gouvernement. La Société a par ailleurs défini un plan général pour faire face à la réduction possible de son financement, mais la mise en œuvre de ce plan pourrait avoir des effets négatifs sur les expositions et les programmes offerts au public par le Musée, et donc sur sa capacité à s'acquitter de son mandat. En dépit de tous ces efforts, le risque demeure important.

35. Ces constatations sont importantes parce que la Société doit s'assurer d'avoir des mesures efficaces pour atténuer les risques qui menacent les expositions et les programmes offerts au public ou pourraient causer d'autres types de pertes. Il faut prévoir des mesures précises, assorties d'échéances, pour que les membres de la direction et du Conseil d'administration puissent réaliser un suivi rigoureux de ces mesures d'atténuation.

36. **Recommandation** — Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait définir des mesures d'atténuation des risques et veiller à ce qu'elles soient précises, mesurables et assorties d'échéances.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne apportera des améliorations à l'atténuation et à la surveillance des risques ainsi qu'à la communication de l'information à cet égard, comme des précisions au registre des risques organisationnels afin d'améliorer l'efficacité de la surveillance et l'ajout de plans d'action précis qui contiendront des échéances et des résultats mesurables.*

Gestion des expositions et des programmes

La Société avait de bonnes méthodes de gestion de ses expositions et de mise en œuvre de ses programmes, mais la planification opérationnelle et la gestion du contenu des expositions pourraient être améliorées

Message général



37. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait bien géré la présentation des expositions et la mise en œuvre des programmes destinés aux visiteurs. Elle avait aussi surveillé ses activités. Cependant, elle n'avait pas planifié ses expositions et ses programmes suffisamment à l'avance ni évalué les ressources humaines dont elle avait besoin pour mener ses projets à bien. De plus, la planification des projets visant à mettre sur pied de nouveaux programmes n'était pas détaillée. Nous avons également constaté qu'il y avait des faiblesses dans la manière dont la Société s'assurait de l'équilibre et de l'exactitude du contenu de ses expositions, puisqu'elle ne disposait pas de certaines politiques et procédures pertinentes et que l'information dont elle avait besoin pour corriger les erreurs potentielles était fragmentaire.

38. Ces constatations sont importantes parce que les expositions et les programmes du Musée sont le principal outil utilisé par la Société pour sensibiliser les citoyens aux droits de la personne, faire la promotion du respect des autres et encourager le dialogue. Or, une planification efficace des activités favorise le bien-être des employés et aide la Société à atteindre ses objectifs stratégiques en proposant de nouveaux services au public. Il importe également que le Musée monte des expositions équilibrées et exactes s'il veut conserver sa réputation, puisque le nombre de visiteurs et ses recettes en dépendent.

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

- la gestion des expositions et des programmes.

Contexte

40. Les expositions du Musée présentent diverses histoires liées aux droits de la personne en faisant appel à différents médias et supports, notamment des expositions numériques interactives, des affiches, des films, des photos, des œuvres d'art et d'autres objets et artefacts (voir la pièce 5). Les sept étages du Musée accueillent des expositions qui sont organisées selon différents thèmes portant sur les droits de la personne. La Société élabore certaines expositions d'un bout à l'autre et en emprunte d'autres, auxquelles elle ajoute du contenu lié aux droits de la personne. Pour pouvoir renouveler le contenu de ses expositions, le Musée doit procéder à une planification en continu, surtout compte tenu du fait qu'il faut beaucoup de temps pour effectuer des recherches, concevoir et monter des expositions et se procurer les artefacts.

Pièce 5 La galerie « Que sont les droits de la personne? » abrite une présentation multimédia qui met en valeur les points de vue de diverses personnes sur les droits de la personne

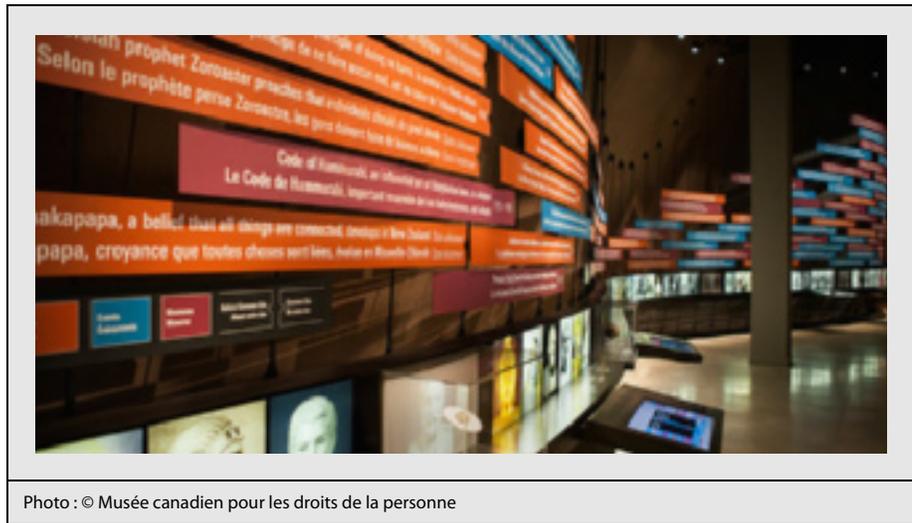


Photo : © Musée canadien pour les droits de la personne

41. Dans le cadre de ses programmes, le Musée offre des visites guidées au grand public et des activités adaptées aux visites de groupes d'élèves de différents niveaux. Il y a aussi des animateurs dans tout le Musée qui peuvent renseigner les visiteurs, ainsi que des programmes pour des activités spéciales comme la commémoration d'événements liés aux droits de la personne. Les programmes offerts exigent un énorme travail de planification et d'élaboration de contenu, et par la suite de gestion au quotidien, alors que le public participe aux activités des programmes.

Recommandations

42. Nos recommandations relativement aux secteurs examinés sont présentées aux paragraphes 46 et 52.

Analyse à l'appui de la constatation

43. **La gestion des expositions et des programmes** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour présenter les expositions et mettre en œuvre les programmes, surveiller son rendement et faire rapport à cet égard. Nous avons cependant constaté qu'il y avait des faiblesses dans la planification opérationnelle de la Société et la gestion du contenu de ses expositions (voir la pièce 6).

Pièce 6 La gestion des expositions et des programmes : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui cadreraient avec ses plans stratégiques et son mandat.	<p>Les plans opérationnels cadreraient avec les plans stratégiques de la Société.</p> <p>Les plans de projet pour les nouvelles expositions décrivaient en détail les tâches à mener et prévoyaient des échéances pour les étapes clés.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n’a pas planifié suffisamment à l’avance ses activités.</p> <p>Les plans opérationnels ne tenaient pas compte des besoins en matière de ressources humaines.</p> <p>Les plans de projet de la Société pour les nouveaux programmes manquaient de précision.</p>	
Gestion du contenu des expositions	Le contenu des expositions de la Société était exact, équilibré et conforme à son mandat.	<p>La Société a commencé à rédiger des propositions d’expositions qui comportaient une section démontrant que leur contenu cadrerait avec le mandat du Musée.</p> <p>La haute direction a participé dès le début à la conceptualisation des nouvelles expositions.</p> <p>Lorsque la Société a emprunté du contenu à d’autres institutions, elle l’a étoffé pour qu’il s’inscrive dans le contexte des droits de la personne.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n’avait pas toutes les politiques et procédures nécessaires pour élaborer le contenu de ses expositions de manière à assurer l’exactitude des faits et une présentation équilibrée.</p> <p>La base de données utilisée par la Société pour faire le suivi des questions liées aux expositions qui pouvaient nécessiter la prise de mesures ne contenait pas toutes les informations pertinentes.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Pièce 6 La gestion des expositions et des programmes : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mise en œuvre des programmes	La Société a mis en œuvre des programmes visant à sensibiliser le public aux droits de la personne, à promouvoir le respect des autres et à encourager la réflexion et le dialogue.	La Société a mis en œuvre une diversité de programmes qui étaient conformes à son mandat, notamment des programmes éducatifs pour les groupes scolaires, des visites guidées et des événements spéciaux, comme des journées de commémoration.	
Surveillance du rendement et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé l'élaboration et la mise en œuvre de ses expositions et programmes et a communiqué de l'information à ce sujet.	<p>La direction a surveillé le taux de satisfaction des visiteurs au moyen d'outils comme les sondages auprès des enseignants pour les groupes scolaires.</p> <p>La direction a surveillé l'état d'avancement des projets et organisé régulièrement des réunions pour discuter des activités opérationnelles.</p> <p>La direction a périodiquement fait rapport à un comité de hauts dirigeants de la Société et au Comité des programmes du Musée du Conseil d'administration.</p> <p>La direction a continué d'examiner des moyens de recueillir de l'information en vue de mieux évaluer l'efficacité de ses expositions et de ses programmes.</p>	
<p>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

44. **Faiblesses — Planification opérationnelle** — La Société a réalisé des activités de planification opérationnelle pour gérer ses expositions et ses programmes. Toutefois, nous avons relevé des faiblesses dans divers secteurs :

- La Société a établi un calendrier sur quatre ans pour les thèmes et activités prévus dans le cadre de ses programmes et expositions. Nous avons constaté que ce calendrier portait essentiellement sur l'année en cours et l'année à venir. Cependant, des discussions entre les membres de la haute direction et un examen des pratiques exemplaires reconnues par les musées ont fait ressortir la nécessité de planifier les activités muséales plusieurs années à l'avance.
- La planification opérationnelle pour les expositions et l'élaboration des programmes ne comportait pas d'estimation du nombre

d'employés qui étaient nécessaires pour obtenir les résultats prévus. La direction a admis que certains employés avaient assumé une charge de travail insoutenable.

- Nous avons examiné un échantillon de projets liés à l'élaboration de nouvelles activités de programme du Musée, comme de nouvelles visites guidées pour les groupes scolaires. Nous avons constaté que, dans certains cas, aucun plan n'avait été défini pour les projets ou que les plans n'étaient pas détaillés. Par exemple, il manquait une description de chacune des tâches importantes à réaliser, un calendrier des étapes clés ou une description des risques liés au projet. La direction a récemment commencé à instaurer des procédures rigoureuses pour la planification des nouvelles activités de programme.

45. Ces faiblesses sont importantes parce qu'elles pourraient empêcher la Société d'évaluer et d'affecter correctement les ressources nécessaires à l'atteinte de ses objectifs. De plus, des charges de travail insoutenables peuvent avoir des effets négatifs sur les employés.

46. **Recommandation** — Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait renforcer sa planification opérationnelle en prenant les mesures suivantes :

- établir un calendrier plus détaillé des futurs thèmes et activités pour ses expositions et programmes;
- évaluer les ressources humaines dont il a besoin pour obtenir les résultats prévus;
- continuer d'améliorer la rigueur de la planification de ses nouveaux programmes.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne a récemment modifié les attributions du Comité directeur qui :*

- *examine les expositions et les programmes pour s'assurer qu'ils dépassent constamment les attentes des visiteurs en ce qui a trait à l'excellence, à l'exactitude et à l'équilibre;*
- *assure une coordination et une collaboration efficaces dans l'élaboration et la prestation de ses expositions et de ses programmes en vue de renforcer la planification opérationnelle.*

Le Musée a également commencé à :

- *élaborer des outils plus pratiques de planification thématique pour le cadre d'activités de programme en réduisant le nombre de thèmes et en effectuant des liens explicites aux expositions de base afin d'améliorer la programmation des thèmes et des activités futurs en harmonie avec les ressources humaines disponibles;*

- *élaborer une définition rédigée dans une langue claire et simple du métarécit qui fournit des lignes directrices pour la conception d'expositions et de programmes;*
- *élaborer des outils connexes pour opérationnaliser le métarécit pour s'assurer que les expositions et les programmes sont axés sur la réalisation du mandat, de la mission et de la vision du Musée canadien pour les droits de la personne;*
- *utiliser des outils de gestion de projets pour ajouter de la rigueur à l'affectation des ressources humaines aux tâches;*
- *élaborer des flux de travaux courts pour tous les secteurs de programme pour garantir la validation, l'approbation, les gains d'efficience entre les services et la normalisation des activités.*

47. **Faiblesse — Gestion du contenu des expositions** — Nous avons constaté qu'il y avait des faiblesses dans les moyens et les méthodes mis en œuvre par la Société, lors de l'élaboration des expositions, pour garantir l'équilibre et l'exactitude du contenu. Or, il s'agit d'un des principes directeurs du Musée.

48. Les moyens et les méthodes utilisés par la Société pour assurer l'équilibre et l'exactitude des expositions étaient en grande partie non officiels et ils comportaient peu de politiques et de procédures documentées. Ainsi, bien que les consultations auprès des parties prenantes et des experts sur le contenu proposé des expositions puissent être importantes, la Société n'avait aucune politique ni procédure précisant les circonstances dans lesquelles des consultations devraient être menées. Nous avons aussi noté que la Société avait érigé « l'équilibre » en principe directeur, mais qu'elle n'avait pas défini ce principe ni les modalités de son application aux expositions du Musée. Notre recommandation visant le renforcement des politiques et des procédures de la Société est présentée au paragraphe 29.

49. Pour déterminer si les méthodes informelles du Musée lui permettaient de maîtriser le contenu de ses expositions, nous avons examiné un échantillon de projets d'exposition. Nous avons constaté qu'il y avait des écarts inexplicables entre les méthodes des projets, notamment dans l'ampleur des consultations et des examens internes ainsi que dans la documentation des décisions clés, des avis sollicités et des commentaires et observations recueillis. Il était difficile de déterminer si les examens effectués avaient permis de confirmer les faits auprès de sources faisant autorité. Pour l'un des projets que nous avons examinés, la description d'une des activités était toujours erronée en dépit des nombreux examens effectués pendant l'élaboration de l'exposition. L'erreur a été découverte et corrigée uniquement après l'ouverture de l'exposition au public.

50. Nous avons aussi constaté qu'il y avait des faiblesses dans la manière dont la Société traitait les problèmes possibles relevés dans les expositions du Musée. Depuis l'ouverture du Musée, la Société s'est

employée à évaluer et, au besoin, à corriger, les problèmes touchant les équipements qui rendent les expositions possibles, comme les systèmes d'éclairage, ou le contenu même des expositions, qu'il s'agisse d'erreurs typographiques ou factuelles. Pour faire le suivi des problèmes, la Société tenait une base de données contenant plus de 1 000 problèmes possibles, dont environ 100 persistaient encore au moment de notre audit. De plus, l'information consignée dans la base de données n'était pas complète. Ainsi, les risques liés à la majorité des problèmes possibles et leur ordre de priorité n'avaient pas été évalués. Il n'était donc pas toujours évident de déterminer les mesures qui avaient permis de régler les problèmes.

51. Ces faiblesses sont importantes parce qu'en l'absence de moyens et de méthodes rigoureux pour garantir l'exactitude et l'équilibre des expositions du Musée, il pourrait y avoir des erreurs ou des partis pris dans les expositions qui pourraient nuire à la réputation de la Société et coûter cher à corriger.

52. **Recommandation** — Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait renforcer ses méthodes de suivi pour régler les problèmes possibles et réels liés à ses expositions.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne a :*

- révisé les protocoles lui permettant de faire le suivi des problèmes à régler et de désigner les gestionnaires de projet responsables;
- perfectionné le suivi des étapes clés qui servent à évaluer l'état d'avancement des projets; au lieu d'avoir simplement les étapes « amorcé » et « terminé », il y a maintenant plus d'étapes à vérifier;
- intégré les tâches de mise en œuvre des mesures de correction à son système de gestion des projets;
- augmenté la fréquence de la mise à jour et de la communication de la documentation sommaire (d'annuellement à trimestriellement).

Conclusion

53. À notre avis, compte tenu des critères établis, l'établissement de l'orientation stratégique et la nomination des administrateurs du Musée canadien pour les droits de la personne comportaient des défauts graves, mais il existe une assurance raisonnable que les autres moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. À l'exception de ces défauts graves, nous avons conclu que la Société avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

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

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

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

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

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

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

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

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

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

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

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

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur le Musée canadien pour les droits de la personne. L'étendue de l'examen spécial a été délimitée en fonction de notre évaluation des risques qui pesaient sur la Société et qui auraient pu nuire à sa capacité de satisfaire aux dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction ainsi qu'avec des employés de la Société. Nous avons aussi testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. Nous avons notamment examiné une sélection de projets visant à élaborer des expositions et des programmes. Nous nous sommes également entretenus avec des représentants du ministère du Patrimoine canadien et du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.

Nous n'avons pas audité l'organisme caritatif appelé Amis du Musée canadien pour les droits de la personne. Même si cet organisme a ses bureaux dans les locaux du Musée, il s'agit d'une entité juridique distincte qui ne fait pas partie de l'administration fédérale.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans différentes pièces tout au long du rapport. La Société a mené diverses activités dans l'intérêt du public, notamment :

- la présentation d'expositions;
- la mise en œuvre de programmes;
- l'exploitation d'une boutique;
- la vente de billets;
- l'exploitation d'un service de réunions et de conventions.

Notre audit a porté essentiellement sur la gestion des expositions et des programmes, car cette fonction est au cœur du mandat de la Société.

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

Sources des critères

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

Gouvernance de la Société

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

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

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

Loi sur les musées

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

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d’État – Lignes directrices*, 2016

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

Planification stratégique, mesure et surveillance du rendement et rapports sur le rendement

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

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d’entreprise*, 1996

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

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Loi sur les musées

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

Gestion des risques

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

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

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

Gestion des expositions et des programmes

Loi sur les musées

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Lignes directrices pour la préparation des plans d'entreprise*, 1996

Institut Canadien des Comptables Agréés, *Aspects financiers de la gouvernance : ce que les conseils devraient attendre des directeurs financiers*, 2003

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

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, 4^e édition, 2008

ISACA, Cadre de référence COBIT 5, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets), EDS02 (Assurer la livraison des bénéfices)

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Musée canadien pour les droits de la personne, *Plan stratégique quinquennal de 2016-2017 à 2020-2021*, 2015

The American Association of Museums, *National Standards and Best Practices for U.S. Museums*, 2008

American Alliance of Museums, *Standards for Museum Exhibitions and Indicators of Excellence*, 2012

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} août 2016 au 1^{er} mai 2017. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à la date du début de cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 22 novembre 2017, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

Directeur principal : Dusan Duvnjak

Directeur : Daniel Thompson

Adnan Hakim

Amanda Lapierre

John McGrath

Tableau des recommandations

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

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
<p>20. Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait continuer de collaborer avec le gouvernement pour régler ses problèmes financiers et faire approuver ses plans d'entreprise en temps opportun. (16-19)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne continuera de rappeler à la ministre du Patrimoine canadien que la Société a besoin d'une orientation stratégique entérinée par le gouvernement afin de pouvoir planifier ses activités à long terme. Le Musée continuera par ailleurs à collaborer avec le Ministère pour régler ses problèmes financiers en poursuivant des échanges réguliers et constants et en donnant suite rapidement, comme il l'a fait jusqu'ici, à toutes les demandes et en mettant tout en œuvre pour faire approuver en temps opportun les plans d'entreprise annuels.</p>
<p>24. Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait continuer de collaborer avec la ministre du Patrimoine canadien pour favoriser la nomination en temps opportun de membres du Conseil d'administration. Il devrait aussi souligner de nouveau la nécessité d'échelonner dans le temps le mandat des différents administrateurs. (21-23)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne continuera de collaborer avec la ministre du Patrimoine canadien dans le respect du nouveau processus de nomination des administrateurs établi par le gouvernement. Il continuera de communiquer à la ministre de l'information sur les besoins du Conseil et sur les compétences et l'expérience des administrateurs en poste, notamment toute lacune dans les compétences et l'expérience des membres du Conseil qui aura été recensée.</p>
<p>29. Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait continuer d'instaurer les politiques dont il a besoin, et la direction devrait collaborer avec le Conseil d'administration pour définir des exigences relatives à la surveillance de la conformité afin de veiller à ce que les politiques fonctionnent comme prévu. (25-28)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. En tant que nouvelle organisation, la Société a axé ses efforts sur la construction du Musée canadien pour les droits de la personne, son ouverture et son exploitation. Au cours de la prochaine période de planification, elle continuera d'instaurer les politiques dont elle a besoin et de collaborer avec le Conseil pour définir des exigences relatives à la surveillance qui lui permettront d'avoir l'assurance que les politiques fonctionnent comme prévu.</p>
<p>36. Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait définir des mesures d'atténuation des risques et veiller à ce qu'elles soient précises, mesurables et assorties d'échéances. (32-35)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne apportera des améliorations à l'atténuation et à la surveillance des risques ainsi qu'à la communication de l'information à cet égard, comme des précisions au registre des risques organisationnels afin d'améliorer l'efficacité de la surveillance et l'ajout de plans d'action précis qui contiendront des échéances et des résultats mesurables.</p>

Recommandation	Réponse
Gestion des expositions et des programmes	
<p>46. Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait renforcer sa planification opérationnelle en prenant les mesures suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • établir un calendrier plus détaillé des futurs thèmes et activités pour ses expositions et programmes; • évaluer les ressources humaines dont il a besoin pour obtenir les résultats prévus; • continuer d'améliorer la rigueur de la planification de ses nouveaux programmes. <p>(44-45)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne a récemment modifié les attributions du Comité directeur qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> • examine les expositions et les programmes pour s'assurer qu'ils dépassent constamment les attentes des visiteurs en ce qui a trait à l'excellence, à l'exactitude et à l'équilibre; • assure une coordination et une collaboration efficaces dans l'élaboration et la prestation de ses expositions et de ses programmes en vue de renforcer la planification opérationnelle. <p>Le Musée a également commencé à :</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborer des outils plus pratiques de planification thématique pour le cadre d'activités de programme en réduisant le nombre de thèmes et en effectuant des liens explicites aux expositions de base afin d'améliorer la programmation des thèmes et des activités futurs en harmonie avec les ressources humaines disponibles; • élaborer une définition rédigée dans une langue claire et simple du métarécit qui fournit des lignes directrices pour la conception d'expositions et de programmes; • élaborer des outils connexes pour opérationnaliser le métarécit pour s'assurer que les expositions et les programmes sont axés sur la réalisation du mandat, de la mission et de la vision du Musée canadien pour les droits de la personne; • utiliser des outils de gestion de projets pour ajouter de la rigueur à l'affectation des ressources humaines aux tâches; • élaborer des flux de travaux courts pour tous les secteurs de programme pour garantir la validation, l'approbation, les gains d'efficacité entre les services et la normalisation des activités.
<p>52. Le Musée canadien pour les droits de la personne devrait renforcer ses méthodes de suivi pour régler les problèmes possibles et réels liés à ses expositions. (47-51)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Le Musée canadien pour les droits de la personne a :</p> <ul style="list-style-type: none"> • révisé les protocoles lui permettant de faire le suivi des problèmes à régler et de désigner les gestionnaires de projet responsables; • perfectionné le suivi des étapes clés qui servent à évaluer l'état d'avancement des projets; au lieu d'avoir simplement les étapes « amorcé » et « terminé », il y a maintenant plus d'étapes à vérifier; • intégré les tâches de mise en œuvre des mesures de correction à son système de gestion des projets; • augmenté la fréquence de la mise à jour et de la communication de la documentation sommaire (d'annuellement à trimestriellement).

