



**Société du Musée des sciences
et de la technologie
du Canada**

Rapport d'examen spécial — 2009



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



Le 14 avril 2009

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 et finance du Conseil d'administration le 13 juin 2008. 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.

Nous aimerions vous signaler que, le 12 mars 2009, la *Loi d'exécution du budget de 2009* (projet de loi C-10), qui modifie la LGFP, a reçu la sanction royale. La Société doit maintenant faire l'objet d'un examen spécial au moins une fois tous les dix ans, comparativement à l'exigence précédente qui était au moins une fois tous les cinq ans. De plus, la LGFP exige désormais que le Conseil d'administration soumette le rapport d'examen spécial au ministre de tutelle et au président du Conseil du Trésor dans les trente jours après sa réception. La LGFP exige également que le Conseil d'administration mette le rapport d'examen spécial à la disposition du public dans les soixante jours suivant sa réception.

Nous serons heureux de répondre à toute question ou commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 24 avril 2009.

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

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

Mark G. Watters
Vérificateur général adjoint

p.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada	7
Contexte	7
Objet de l'examen spécial	9
Observations et recommandations	9
Gestion des ressources humaines	9
La Société n'a pas de plan stratégique en matière de ressources humaines pour appuyer ses objectifs stratégiques	10
La Société n'a pas fait de progrès appréciable dans l'élaboration d'un plan de relève, contrairement à ce qu'elle a indiqué au Conseil d'administration	10
Les méthodes de gestion du rendement manquent de rigueur	11
Le code d'éthique de la Société doit être mis à jour et le document sur les conflits d'intérêts doit faire l'objet d'un suivi	12
Une nouvelle norme de classification a été mise en œuvre	13
Gouvernance de la Société	14
La Société a adopté certaines méthodes de gouvernance appropriées	15
Le Conseil ne demande pas toujours l'information dont il a besoin pour s'acquitter de sa fonction de surveillance	16
Rien n'indique que le Conseil ait demandé qu'on lui présente les différentes options pour la protection de la collection	18
Développement et préservation de la collection	19
La Société s'est dotée de moyens et de méthodes adéquats pour développer sa collection	19
La Société a mis en place des contrôles adéquats pour gérer sa collection	20
La Société a pris des mesures pour protéger et préserver la collection, mais elle continue d'avoir des problèmes d'entreposage	21
Partage des connaissances	22
Des moyens et des méthodes appropriés sont en place pour l'élaboration et la gestion des activités de partage des connaissances	22
La Société n'a pas de plan de marketing	23
Planification stratégique et opérationnelle	24
La Société a défini des orientations stratégiques ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables, mais elle doit améliorer ses plans opérationnels	25
La Société recense et évalue les risques tous les ans	26

Mesure du rendement et information sur le rendement	27
La Société compile de l'information sur le rendement et l'utilise, mais il est difficile de suivre le rendement sur plusieurs années	27
Gestion de l'environnement	28
La Société est consciente des principaux risques environnementaux et prend des mesures appropriées pour les atténuer	28
La Société n'a pas de plan officiel pour ses méthodes environnementales	29
Conclusion	29
À propos de l'examen spécial	32
Annexe	
Tableau des recommandations	35



Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada

Rapport d'examen spécial 2009

Points saillants

Objet La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada gère trois musées à Ottawa : le Musée de l'agriculture du Canada, le Musée de l'aviation du Canada et le Musée des sciences et de la technologie du Canada.

La Société a 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. La Société rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

La Société finance ses activités en majeure partie par des crédits parlementaires. Elle compte environ 250 employés. Les collections des trois musées sont très variées; elles comprennent des avions de la Première Guerre mondiale, des télescopes et d'autres instruments scientifiques, et, dans le cas du Musée de l'agriculture du Canada, des animaux de ferme vivants.

Nous avons examiné si les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est menée de façon économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Notre examen a porté sur la période du 1^{er} janvier au 1^{er} octobre 2008.

Pertinence Les musées comme le Musée de l'agriculture du Canada, le Musée de l'aviation du Canada et le Musée des sciences et de la technologie du Canada procurent une expérience unique. Grâce à leur collection, leur personnel bien informé, leurs activités, leurs expositions, leurs programmes publics et leurs sites Web, ces musées donnent aux visiteurs l'occasion de faire des découvertes. Ils peuvent les éveiller à de nouveaux intérêts et favoriser une compréhension tant du patrimoine du Canada que de la contribution canadienne à l'échelle internationale dans le domaine des sciences et de la technologie.

Constatations

Notre examen a permis de déceler une lacune importante dans les moyens et les méthodes de gestion des ressources humaines, qui fait que la Société pourrait ne pas disposer des compétences nécessaires pour s'acquitter de son mandat.

- La Société n'a pas de plan stratégique en matière de ressources humaines pour faciliter l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Nous n'avons pas trouvé de preuves d'activités de planification ou de plans opérationnels à l'appui des objectifs stratégiques de la Société. De plus, les ressources humaines n'ont pas été définies comme l'une des responsabilités du Conseil d'administration ni de ses comités.
- Bien qu'elle ait jugé cette question prioritaire, la Société n'a toujours pas de plan de relève, et ce, en dépit du fait que 60 p. 100 des membres de la direction étaient admissibles à la retraite en 2008, et malgré la recommandation que nous avons formulée à ce sujet dès 1999.
- Les méthodes de gestion du rendement manquent de rigueur. Nous n'avons pas trouvé d'évaluation du rendement dans le tiers des dossiers d'employé examinés, ni de modèles de compétences permettant de déterminer l'ensemble des compétences nécessaires, ni de plans de formation pour chaque employé. De plus, les dossiers ne contenaient pas de cotes de rendement pour justifier les primes versées à la haute direction.

Nous n'avons pas trouvé de lacunes importantes dans les autres moyens et méthodes. Comme nous le décrivons ci-dessous, nous avons constaté que certaines méthodes étaient adéquates alors que d'autres devaient être améliorées.

- La Société développe, gère et contrôle sa collection de manière appropriée. Pour ce qui est de la planification stratégique, la Société a mis à jour son cadre stratégique tous les ans depuis 2005, ce qui démontre que l'information sur le rendement est utilisée. Cependant, les modifications annuelles ont entraîné des changements en ce qui a trait à l'information sur le rendement qui est conservée ou qui fait l'objet d'un suivi, ce qui rend difficile l'évaluation du rendement dans le temps.
- Le Conseil d'administration doit définir l'information dont il a besoin pour effectuer une surveillance efficace de la Société. Par exemple, il n'a pas demandé d'information sur le renouvellement d'un bail entre la Société et l'exploitant d'un aéroport appartenant à la Société, qui avait expiré en mars 2003. De plus, le Comité de

vérification et des finances du Conseil a été informé qu'un plan de relève avait été élaboré pour la haute direction. Or, ce plan n'existait pas. Même si l'absence de plan de relève a été identifiée comme l'un des principaux risques que court la Société, le Conseil n'a pas demandé à approuver le plan de relève. S'il ne demande pas à recevoir de l'information complète et à jour, le Conseil peut difficilement avoir l'assurance que les risques sont adéquatement atténués. De plus, même s'il est au courant depuis longtemps que les problèmes d'entreposage représentent un risque pour la collection du Musée, le Conseil n'a pas demandé à la direction d'élaborer diverses options pour régler ce problème.

***Réaction de la Société.** La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada accepte les recommandations. Ses réponses font suite aux recommandations tout au long du rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

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

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada est tenue 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, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est menée de façon économique et efficiente, et que ses activités sont réalisées avec efficacité.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial 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 du 1^{er} janvier au 1^{er} octobre 2008, il existe une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information et des méthodes de gestion de la Société de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification et des finances du Conseil d'administration le 13 juin 2008. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Ces critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.

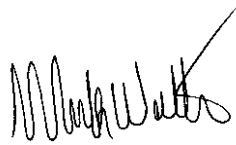
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé de travaux de vérification interne de la Société.

7. Nous avons relevé une lacune importante dans les moyens et les méthodes de gestion des ressources humaines, qui fait que la Société pourrait ne pas disposer des compétences dont elle a besoin pour s'acquitter de son mandat. La Société n'a pas de plans stratégiques et opérationnels en matière de ressources humaines pour favoriser l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Il n'existe pas de plan de relève, malgré le fait que 60 p. 100 des cadres étaient admissibles à la retraite en 2008. Les méthodes de gestion du rendement manquent de rigueur.

8. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante, à l'exception de la lacune ayant trait aux ressources humaines décrite dans le paragraphe précédent.

9. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société et fournissent des renseignements plus détaillés sur nos constatations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Mark G. Watters
Vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 1^{er} octobre 2008

Aperçu de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada

Contexte

10. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada (la Société) a été constituée en société d'État fédérale en juillet 1990 en vertu de la *Loi sur les musées*. La *Loi* confie le mandat suivant à la Société : 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. La Société rend compte au Parlement de ses activités par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Elle est dirigée par un conseil d'administration de 11 membres, nommés par le gouverneur en conseil et provenant de diverses régions du pays. Le Conseil d'administration comprend cinq comités : le Comité exécutif, le Comité de vérification et des finances, le Comité des nominations et de gouvernance, le Comité des installations majeures et le Comité de développement d'entreprise.

12. La Société gère trois musées situés à trois emplacements différents à Ottawa :

- **Le Musée de l'agriculture du Canada.** Situé à la Ferme expérimentale centrale, le Musée offre des programmes et présente des expositions sur le patrimoine agricole du Canada ainsi que sur la présence des sciences et de la technologie agricoles dans la vie quotidienne des Canadiens et les avantages qui en découlent.
- **Le Musée de l'aviation du Canada.** Situé à l'aéroport de Rockcliffe (l'aéroport appartient à la Société et est loué à un club d'aviation), le Musée possède une vaste collection dans le domaine de l'aviation, qui illustre l'évolution de la machine volante, en temps de guerre comme en temps de paix, de l'ère des pionniers à l'époque contemporaine. La collection porte principalement, mais non exclusivement, sur les réalisations canadiennes.
- **Le Musée des sciences et de la technologie du Canada.** Situé dans un immeuble reconverti dans l'est d'Ottawa, le Musée

présente des expositions sur l'histoire des sciences et de la technologie au Canada. Il possède aussi une bibliothèque unique en son genre et une collection de photographies d'archives, ainsi que la collection de photos de la Compagnie des chemins de fer nationaux du Canada.

13. La Société compte environ 250 employés. Elle mène des activités de préservation du patrimoine (gestion des collections, conservation et recherche) et de partage des connaissances (diffusion de la recherche au moyen, par exemple, de programmes éducatifs et communautaires, et d'expositions).

14. La Société possède une collection qui compte environ 39 000 artefacts, documents spécialisés, dessins techniques, livres rares et revues. La collection comprend aussi des animaux de ferme vivants au Musée de l'agriculture du Canada. En 2007-2008, la Société indique avoir accueilli 660 000 visiteurs à ses trois musées et reçu 2,55 millions de visites sur ses sites Web.

15. La Société finance ses activités essentiellement au moyen de crédits parlementaires. En plus des crédits initiaux de 25,8 millions de dollars votés par le Parlement, la Société a reçu en 2007-2008 un financement ponctuel de 5,7 millions de dollars pour les coûts d'infrastructure immobilière, d'entretien et d'exploitation du hangar du Musée de l'aviation du Canada, ainsi que pour les indemnités de départ et les règlements salariaux rétroactifs. Les revenus que la Société a générés grâce aux droits d'entrée, aux activités commerciales et aux dons se sont élevés à 4,7 millions de dollars, somme qui a contribué à couvrir les dépenses d'exploitation et d'immobilisation pendant l'exercice 2007-2008. Également en 2007-2008, la Société a établi la Fondation de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada. En tant qu'entité juridique distincte, la Fondation a pour mandat de recueillir des dons afin d'aider la Société à réaliser son mandat et ses objectifs.

16. Au cours de l'exercice 2004-2005, la Société a établi un cadre stratégique quinquennal comprenant les quatre éléments principaux suivants :

- **Énoncé de vision** : La Société sera reconnue à l'échelle nationale comme un leader motivant les Canadiens et Canadiennes à explorer leur riche patrimoine scientifique et technique grâce à ses collections exceptionnelles, ses programmes novateurs, ses collaborations multiples et son professionnalisme.

- **Piliers du succès** : Leader reconnu à l'échelle nationale; Motivation des Canadiens et Canadiennes; Collections exceptionnelles; Programmes novateurs; Collaborations multiples; Professionnalisme.
- **Objectifs pluriannuels** : Résultats mesurables assortis de délais d'exécution.
- **Mesures** : Résultats évalués à court terme pour indiquer les progrès réalisés.

La Société s'est donné comme priorité de se doter d'un nouvel édifice pour abriter le Musée des sciences et de la technologie du Canada; cette priorité compte parmi les objectifs inscrits dans son cadre stratégique.

Objet de l'examen spécial

17. Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada dans les secteurs de la gestion des ressources humaines, de la gouvernance, du développement et de la préservation de la collection, du partage des connaissances, de la planification stratégique et opérationnelle, de la mesure du rendement et de l'établissement de rapports, ainsi que de la gestion de l'environnement. Notre examen visait à déterminer si ces moyens et ces méthodes fournissent à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est menée de façon économique et efficiente, et que ses activités sont réalisées avec efficacité.

18. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur l'objectif, l'étendue, les critères et la méthode de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gestion des ressources humaines

19. Le succès de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada dépend en grande partie des compétences et du rendement de ses quelque 250 employés. La Société nécessite un personnel hautement qualifié, doté de connaissances particulières; il est donc important qu'elle conserve ces connaissances et cette expertise pour pouvoir réaliser son mandat.

20. Nous nous attendions à ce que la Société ait adopté des moyens et des méthodes pour gérer ses ressources humaines de manière

économique, efficiente et efficace en vue d'atteindre ses objectifs et ses buts.

21. Nous avons constaté une lacune importante dans les moyens et les méthodes utilisés par la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada pour gérer les ressources humaines de manière économique, efficiente et efficace.

La Société n'a pas de plan stratégique en matière de ressources humaines pour appuyer ses objectifs stratégiques

22. La Société a établi des orientations stratégiques ainsi que des buts et des objectifs mesurables, y compris pour ce qui est du « professionnalisme » (favoriser l'établissement d'un effectif professionnel). Cependant, nous avons constaté que la Société n'avait pas mis en place d'activités favorisant l'atteinte des buts et des objectifs énoncés en matière de ressources humaines (RH). Par exemple, nous n'avons pas trouvé de preuves d'activités de planification, y compris d'initiatives stratégiques ou de plans opérationnels en matière de RH, à l'appui des objectifs stratégiques de la Société. De plus, les ressources humaines n'ont pas été définies comme l'une des responsabilités du Conseil d'administration ni de ses comités (voir le paragraphe 42). La Société court donc le risque que la gestion des RH, l'une des principales méthodes utilisées par l'organisation, ne contribue pas de manière stratégique à l'atteinte de ses objectifs globaux.

La Société n'a pas fait de progrès appréciable dans l'élaboration d'un plan de relève, contrairement à ce qu'elle a indiqué au Conseil d'administration

23. La nécessité d'élaborer un plan de relève est une question qui est soulevée depuis plusieurs années. Dans notre rapport d'examen spécial de 1999, nous avons indiqué que la Société avait déployé peu d'efforts pour établir un plan de relève lui permettant de répondre à ses besoins à long terme en ressources humaines. Depuis 2005, la Société a reconnu l'importance de disposer d'un plan de relève et a fait part de son intention d'élaborer un tel plan — tant au Conseil d'administration qu'au public. Une vérification interne réalisée en décembre 2007 a conclu que la Société devait se doter sans tarder d'un plan de relève. En 2008, la Société n'avait toujours pas de plan de relève, malgré le fait que 9 de ses 15 cadres supérieurs (soit 60 p. 100) étaient admissibles à la retraite au cours de cette même année.

24. Notre examen a révélé que le travail réalisé par la Société pour établir un plan de relève a été très limité. À l'automne 2007, la Société a mis sur pied un comité pour une main-d'œuvre durable, qui a établi

un plan d'action pour encadrer la planification de la relève. Cependant, la seule mesure de ce plan à avoir été mise en œuvre est le recensement des postes qui deviendront vacants en raison des départs à la retraite possibles. La Société n'a pas effectué d'analyse de son effectif ni d'analyse du marché du travail, et n'a pas non plus établi de profil de compétences; or, ce sont tous des éléments essentiels d'un plan de relève.

25. L'information communiquée au Conseil d'administration sur le plan de relève ne donne pas une image fidèle des progrès réalisés. Depuis 2005, il a été fait mention d'activités à terminer dans le cadre de la préparation d'un plan de relève. En 2006, le Comité de vérification et des finances du Conseil d'administration a été informé qu'un plan de relève pour les cadres supérieurs avait été préparé et présenté au Conseil. Or, nous avons constaté que ce plan n'existait pas.

26. De plus, la Société n'a pas fourni au public de l'information complète sur la préparation du plan de relève. L'information trouvée dans les plans d'entreprise remonte à 2005 et indique que la Société compte préparer un plan de relève. Les rapports annuels suivants ne donnent aucune explication sur l'absence de progrès à cet égard.

27. Cette situation est grave pour deux raisons. Premièrement, sans un plan de relève pour guider ses plans et ses activités en matière de ressources humaines, la Société risque de ne pas disposer en temps voulu des compétences nécessaires pour réaliser son mandat. Étant donné que 60 p. 100 des cadres supérieurs étaient admissibles à la retraite en 2008, ce risque pourrait se concrétiser rapidement. Deuxièmement, le fait de fournir à un comité du Conseil de l'information qui ne reflète pas véritablement les progrès accomplis en vue d'élaborer un plan de relève pourrait empêcher le Conseil de prendre des décisions éclairées et donc de s'acquitter efficacement de ses responsabilités. La diffusion d'information incomplète au public donne un portrait inexact des activités de la Société.

Les méthodes de gestion du rendement manquent de rigueur

28. La Société a établi des directives sur la gestion du rendement. Cependant, nous avons constaté dans le cadre de notre examen que ces directives n'étaient pas respectées. Par exemple, selon les directives, le rendement du personnel doit être évalué une fois par année. Le tiers des dossiers du personnel que nous avons examinés pour l'exercice 2006-2007 ne contenaient pas d'évaluation du rendement. Les évaluations qui se trouvaient dans les dossiers présentaient peu d'information sur le rendement des employés en

question et consistaient pour la plupart en des autoévaluations. La majorité des évaluations concernant le rendement des cadres supérieurs que nous avons examinées pour la même période consistaient également en des autoévaluations, qui n'avaient été signées ni par l'employé ni par le superviseur. Le formulaire d'évaluation établi n'avait pas été utilisé, ce qui a entraîné des variations dans la nature et la qualité de l'information. Nous n'avons pas trouvé de cotes de rendement justifiant les primes versées aux cadres supérieurs. L'attribution des primes était décidée lors d'une évaluation parallèle effectuée par le président-directeur général, et rien n'indique qu'elle était directement fondée sur l'évaluation du rendement.

29. Nous avons également constaté que la Société n'avait pas mis en place de moyens ni adopté de méthodes pour s'assurer que les employés possèdent les compétences nécessaires. Par exemple, il n'y avait pas d'analyse des besoins en ressources humaines de la Société, ni de modèles de compétences pour indiquer le type de compétences requises pour les divers postes. Nous n'avons pas trouvé d'éléments de preuve indiquant la présence de moyens ou de méthodes visant à recenser les besoins en formation des employés. Aucun plan de formation individuel n'a été préparé pour les employés, et aucun lien n'a été établi entre les objectifs de rendement et le plan de carrière à long terme des employés.

30. Une bonne méthode de gestion du rendement permet aux employés de comprendre la culture et les buts de l'organisation et de savoir ce que l'on attend d'eux personnellement. Elle permet aussi d'orienter les efforts de tous les membres de l'organisation vers l'atteinte de grands buts communs. L'absence de méthodes uniformes et fiables en matière de gestion du rendement compromet la capacité de la Société d'obtenir les résultats escomptés. Sans de telles méthodes, la Société ne peut déterminer si elle dispose d'un effectif compétent et expérimenté pour réaliser ses activités, relever les défis auxquels elle aura à faire face et réaliser son mandat.

Le code d'éthique de la Société doit être mis à jour et le document sur les conflits d'intérêts doit faire l'objet d'un suivi

31. En 2004, nous avons recommandé que le Conseil d'administration adopte un code de valeurs et d'éthique. En 2005, la Société a adopté un code d'éthique et une directive sur les conflits d'intérêts. Cependant, nous avons constaté au cours du présent examen spécial que la Société n'avait pas établi de procédures pour la divulgation des actes répréhensibles, comme le prévoit la *Loi sur la*

protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles. Par exemple, la Société n'informe pas ses employés qu'ils peuvent divulguer les actes répréhensibles au Commissariat à l'intégrité du secteur public. Elle ne leur indique pas non plus que l'identité des personnes qui participent au processus de divulgation est protégée. Nous encourageons la Société à établir de telles procédures.

32. Nous avons constaté que la Société remettait aux nouveaux employés un exemplaire du code d'éthique et de la directive sur les conflits d'intérêts. Cependant, elle n'a pas mis en place de procédure pour effectuer un suivi périodique auprès des employés et leur rappeler le contenu des documents ou mettre à jour leurs déclarations sur les conflits d'intérêts.

Une nouvelle norme de classification a été mise en œuvre

33. En 2004, date de notre dernier rapport d'examen spécial, la Société travaillait à élaborer une norme de classification pour évaluer les postes selon le travail exigé, et à établir une hiérarchie des postes et une échelle de rémunération qui reflètent les exigences des postes. Nous avons alors recommandé que la Société évalue l'état de sa norme de classification et prenne les mesures qui s'imposaient. Après l'adoption de la norme de classification, les employés ont déposé 51 griefs, et 41 des postes ayant fait l'objet d'un appel ont été examinés par un comité de révision. Ces griefs étaient réglés à la fin d'octobre 2008. Le comité a accueilli les appels relatifs à 32 postes et la révision a touché quatre autres postes à la suite des appels accueillis.

34. Recommandation. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait :

- élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques et opérationnels pour appuyer les objectifs de planification stratégique de la Société;
- élaborer et mettre en œuvre un plan de relève complet, et donner de l'information juste au Conseil d'administration et au public sur les progrès réalisés dans ce domaine;
- établir et mettre en œuvre des méthodes de gestion du rendement pour garantir la mise en œuvre de méthodes uniformes et en temps opportun;
- mettre en œuvre des méthodes de suivi périodique des employés pour leur rappeler le contenu du code d'éthique et de la directive sur les conflits d'intérêts, et pour mettre à jour les déclarations sur les conflits d'intérêts des employés.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et comprend parfaitement le besoin d'aligner son effectif sur l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Pour s'assurer que tous les risques seront cernés, la Société recensera, au cours de sa planification stratégique annuelle, les besoins immédiats et futurs en matière de ressources humaines et prendra des mesures pour y répondre. Les résultats de cette activité contribueront au plan des ressources humaines et seront intégrés au plan d'entreprise. La Société continuera de travailler à l'élaboration et à la tenue à jour d'un plan de relève complet. Avec la mise en œuvre récente du processus révisé de gestion du rendement, la Société prévoit apporter chaque année des ajustements et des améliorations au plan de relève de manière à ce qu'il réponde à tous ses besoins.

La Société reconnaît qu'un système de gestion du rendement est essentiel à ses activités. Lors de la vérification, la Société avait examiné et révisé son système de gestion du rendement. Le système révisé, en place depuis octobre 2008, prend en compte l'alignement des objectifs et des priorités stratégiques de la Société, évalue les compétences en leadership, et recense les besoins en perfectionnement et les objectifs de carrière du personnel. Le système prévoit le contrôle de la mise en place d'un système de gestion du rendement ainsi qu'un examen au milieu de l'année de tous les postes de cadre supérieur.

Reconnaissant l'importance de politiques fermes sur les conflits d'intérêts et la divulgation pour les membres de la direction, les employés et les membres du Conseil d'administration, la Société veillera à ce qu'un système de suivi et de sensibilisation périodiques soit mis en œuvre.

Gouvernance de la Société

35. Par gouvernance, on entend les structures, les moyens et les méthodes permettant de surveiller l'orientation et la direction d'une organisation afin qu'elle puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Le Conseil d'administration est un élément essentiel de la gouvernance.

36. Nous nous attendions à ce que la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada ait un cadre et des méthodes de gouvernance efficaces qui répondent aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec les actionnaires et de la communication avec le public.

37. Nous avons noté que, bien que le Conseil d'administration ait appliqué un cadre et certaines méthodes de gouvernance appropriés, il doit adopter des méthodes pour exercer son rôle de surveillance de manière efficace.

La Société a adopté certaines méthodes de gouvernance appropriées

38. Le Conseil d'administration de la Société compte 11 membres. Au 31 juillet 2008, tous les postes du Conseil étaient pourvus. Le Conseil a cinq comités : le Comité exécutif, le Comité de vérification et des finances, le Comité des nominations et de gouvernance, le Comité des installations majeures et le Comité de développement d'entreprise.
39. Le Comité des nominations et de gouvernance a établi un profil des compétences, des connaissances et de la représentation régionale exigées pour l'ensemble du Conseil. Le Comité se sert de ce profil pour cerner les lacunes existantes au sein du Conseil lorsqu'il prépare des recommandations à l'intention du ministre afin de doter des postes vacants. Des mesures sont prises pour assurer la relève et garantir la continuité et le maintien des compétences voulues au sein du Conseil.
40. La direction de la Société fournit aux nouveaux membres du Conseil des documents d'orientation tels que le cadre législatif de la Société, le compte rendu des réunions antérieures du Conseil et, comme nous l'avons recommandé en 2004, un code d'éthique qui comprend des lignes directrices sur les conflits d'intérêts. Les membres du Conseil ont également l'occasion de mieux connaître la Société et leur rôle grâce à des entretiens avec le président-directeur général. Enfin, si les membres du Conseil le désirent, la direction peut aussi organiser des rencontres à leur intention avec les cadres supérieurs. De plus, les membres du Conseil assistent à une séance annuelle de formation sur la gouvernance.
41. L'indépendance du Conseil est assurée de diverses façons, y compris en veillant à ce que les membres aient des compétences suffisantes pour s'acquitter de leurs fonctions, et en n'accordant qu'à eux le droit de voter et de prendre des décisions. Une partie des réunions se tient également sans la présence de la direction. De plus, comme nous l'avons recommandé dans notre dernier rapport d'examen spécial, le Conseil a instauré un processus d'autoévaluation annuelle. Les nouveaux membres du Conseil doivent aussi remplir une déclaration concernant les conflits d'intérêts.
42. Les responsabilités des membres du Conseil sont définies essentiellement dans la *Loi sur la gestion des finances publiques* et la *Loi sur les musées*. Les mandats des cinq comités permanents sont régulièrement examinés et approuvés par le Conseil. Cependant, nous avons constaté que les ressources humaines n'étaient pas définies expressément comme l'une des responsabilités du Conseil, ni d'aucun

de ses comités. Nous encourageons la Société à inclure les ressources humaines dans les responsabilités du Conseil ou de l'un de ses comités.

Le Conseil ne demande pas toujours l'information dont il a besoin pour s'acquitter de sa fonction de surveillance

43. Le Conseil se fie à l'information qui lui est soumise pour s'acquitter de ses responsabilités de surveillance. Cette information doit présenter et expliquer les différentes options, faciliter les comparaisons, et être exacte et fournie en temps opportun. Le Conseil doit agir de manière proactive et déterminer l'information dont il a besoin s'il juge que les renseignements reçus sont insuffisants. Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas pris l'habitude de demander toute l'information dont il a besoin pour exercer une surveillance efficace.

44. Nous avons observé que le Conseil n'exigeait pas de documents écrits de ses comités avant les réunions pour l'aider à prendre des décisions éclairées. Souvent, l'information n'est communiquée au Conseil qu'oralement, même quand celui-ci doit prendre des décisions importantes et complexes. Par exemple, lorsqu'on a demandé au Conseil d'approuver le niveau de financement ainsi que les choix liés à la proposition de nouvelles installations pour le Musée des sciences et de la technologie du Canada, qui allaient guider les pourparlers avec les représentants du gouvernement, les membres du Conseil n'ont pas reçu d'information par écrit présentant et expliquant les différentes options, facilitant les comparaisons et permettant au Conseil d'évaluer les options avant la réunion.

45. L'évaluation des risques est une source essentielle d'information dont le Conseil a besoin pour évaluer les risques auxquels est confrontée la Société. Le Conseil d'administration doit obtenir l'assurance que la Société a recensé les principaux risques et a adopté des moyens et des méthodes appropriés afin de surveiller et de gérer ces risques. Depuis 2005, la direction de la Société effectue chaque année des évaluations des risques. En 2004, nous avons recommandé que le Conseil définisse l'information sur la gestion des risques dont il a besoin. En 2008, le Comité de vérification et des finances a demandé et reçu une séance d'information sur le processus d'évaluation des risques. Cependant, nous avons constaté que le processus n'était pas bien compris par tous les membres du Conseil. Étant donné que le Conseil a une compréhension insuffisante du processus d'évaluation des risques, nous n'avons pu déterminer la façon dont il veillait à ce que les risques importants soient adéquatement atténués.

46. En tant que société d'État fédérale, la Société a des défis particuliers à relever — elle est responsable de musées et d'un aéroport exploité par un tiers (actuellement, un club d'aviation). La responsabilité d'un aéroport comporte des risques potentiels pour la Société, notamment en ce qui a trait à la sécurité et aux interventions en cas d'urgence. Nous nous attendions à ce que le Conseil, pour s'acquitter de sa fonction de surveillance, ait demandé de l'information sur l'aéroport afin d'obtenir l'assurance que la Société a adopté les moyens et les méthodes nécessaires pour gérer ces risques. Le bail avec le club d'aviation est expiré depuis mars 2003. En 2008, un nouveau bail n'avait pas encore été signé; le bail échu avait simplement été renouvelé chaque année. Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas demandé de comptes rendus à la Société au sujet de la négociation du bail avec l'exploitant de l'aéroport, et n'avait pas mis en question la cause des retards dans la signature d'un nouveau bail; le Conseil n'avait pas non plus demandé à la Société comment elle s'y prenait pour gérer les risques, étant donné que le renouvellement annuel du bail pouvait ne pas être suffisant pour la protéger (par exemple, le bail échu ne prévoit pas de plan officiel d'intervention d'urgence pour l'aéroport).

47. En 2004, nous avons recommandé que le Conseil veille à ce que la Société prépare un plan de relève approprié. Comme nous l'avons indiqué dans la section sur les ressources humaines, la Société n'a toujours pas de plan de relève même si elle a établi que l'absence de relève constitue un risque majeur. Nous avons constaté que le Conseil n'avait pas pris l'habitude de recourir à des mesures visant à garantir qu'un plan de relève serait préparé et qu'il n'avait pas demandé de rapports détaillés assortis d'échéances pour la réalisation des principales étapes. Comme mentionné au paragraphe 25, quand le Comité de vérification et des finances a été informé qu'un plan de relève avait été présenté au Conseil, le Comité de vérification et des finances n'a pas mis en doute les affirmations de la direction ni demandé à voir le plan pour l'approuver.

48. En 2004, nous avons recommandé que la Société prépare un plan stratégique en matière de technologie de l'information. La Société a préparé une ébauche de plan mais ne l'a pas encore approuvée. L'ébauche de la stratégie en matière de technologie de l'information décrit la façon dont les initiatives dans ce domaine appuient le cadre stratégique de la Société et présente les priorités stratégiques et les principales initiatives connexes en matière de technologie de l'information. Le Conseil n'a pas pris l'habitude de faire un suivi auprès de la direction pour mettre en question le temps qu'il a fallu pour

l'élaboration d'un plan, pas plus qu'il n'a demandé à la direction de fixer des échéances pour l'approbation du plan.

49. Le Comité de vérification et des finances a le mandat d'évaluer l'efficacité des contrôles internes et de la gestion des risques importants de la Société. Le Comité s'appuie sur les vérifications internes et externes pour s'acquitter de cette responsabilité. Cependant, nous avons constaté que le service de vérification interne ne préparait pas de plan de vérification annuel fondé sur les risques en vue de le présenter au Conseil. Le Comité de vérification et des finances n'a pas non plus pris l'habitude de demander qu'un tel plan soit préparé. Par conséquent, la Société pourrait ne pas cerner certains secteurs présentant un risque élevé, ce qui pourrait compromettre sa capacité d'atteindre ses objectifs.

50. Les comptes rendus des réunions du Conseil et du Comité de vérification et des finances sont souvent peu détaillés, ce qui limite l'information disponible sur la portée des discussions et sur les décisions. Sans une documentation suffisante, il est difficile pour les membres du Conseil et les autres parties intéressées de comprendre le contexte dans lequel des décisions antérieures ont été prises.

Rien n'indique que le Conseil ait demandé qu'on lui présente les différentes options pour la protection de la collection

51. Le Conseil est informé des difficultés que certaines des installations d'entreposage actuelles continuent de poser et des effets négatifs sur la collection. Cependant, même s'il reçoit depuis un certain temps de l'information à ce sujet (y compris dans notre rapport de 2004), le Conseil n'a pas pris l'habitude de demander à la direction d'envisager d'autres options pour conserver la collection. Il a concentré ses efforts uniquement sur un nouvel édifice (qui comprendra des installations d'entreposage) devant abriter le Musée des sciences et de la technologie du Canada.

52. Recommandation. Le Conseil d'administration de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait :

- définir clairement ses besoins en matière d'information et veiller à ce que cette information lui soit fournie en temps opportun afin d'être en mesure de s'acquitter de son rôle de surveillance de manière efficace;
- demander qu'on lui présente différentes options pour ce qui est de protéger la collection.

Réponse du Conseil d'administration. *Le Conseil d'administration accepte la recommandation, car il est conscient de l'importance d'avoir de l'information exacte, en temps voulu, pour s'acquitter de ses responsabilités de manière efficace. Les membres du Conseil établiront leurs besoins d'information et continueront à surveiller les efforts déployés par la Société pour offrir au Conseil de l'information pertinente et en temps voulu. Étant donné la croissance continue de la collection et l'évolution du dossier du nouvel édifice, le Conseil d'administration veillera à ce que la Société continue d'examiner les occasions qui se présenteront et de présenter toutes ses constatations au Conseil.*

Développement et préservation de la collection

53. La collection de la Société du Musée national des sciences et de la technologie du Canada — composée d'artéfacts et d'objets se rapportant aux sciences et à la technologie — vise principalement à mieux faire comprendre à la population comment les sciences et la technologie ont transformé la vie au Canada. La Société effectue 80 p. 100 de ses acquisitions grâce aux dons qu'elle reçoit. La collection comprend de la documentation spécialisée, des photographies et des artéfacts en trois dimensions. Elle est axée sur sept domaines principaux : l'aviation, les communications, la technologie industrielle, les ressources naturelles, les sciences physiques et la médecine, les ressources renouvelables, y compris l'agriculture, et les transports.

54. Nous nous attendions à ce que la Société ait une stratégie bien définie de développement de la collection ainsi qu'une politique d'acquisition et d'élimination pour garantir que la collection d'objets scientifiques et techniques est principalement axée sur le Canada. Nous nous attendions aussi à ce que la Société ait adopté des moyens et des méthodes qui assurent une gestion, une protection, une documentation et une conservation efficaces de la collection.

55. Nous avons constaté que la Société gérait sa collection de manière adéquate et qu'elle avait apporté certaines améliorations depuis notre examen spécial de 2004. Cependant, elle continue d'avoir de la difficulté à respecter ses propres normes environnementales dans certaines installations.

La Société s'est dotée de moyens et de méthodes adéquats pour développer sa collection

56. La Société a adopté une stratégie pour le développement de sa collection, à laquelle elle se conforme. Mise à jour en 2006, la stratégie fournit un cadre pour la réalisation de recherches historiques, à partir

desquelles sont effectuées des évaluations historiques. Ces évaluations permettent de déterminer et d'analyser des concepts, des objets et des enjeux importants qui sont essentiels au développement historique des initiatives scientifiques et technologiques. Après avoir effectué une évaluation historique, la Société procède à une évaluation de la collection, en trois volets : la collection idéale, un profil de la collection existante et les besoins de la collection. Les besoins sont déterminés en comparant la collection idéale au profil de la collection existante. Cette démarche permet de recenser les artefacts à acquérir et les artefacts à éliminer de la collection.

57. Au cours de l'exercice 2007-2008, la Société a acquis 485 artefacts et en a éliminé environ 40. Un comité d'acquisition fait des recommandations à propos des artefacts à acquérir et à éliminer. Cependant, les dossiers de la Société n'indiquent pas qui est chargé d'approuver ces recommandations. Nous encourageons la Société à indiquer clairement qui est responsable d'approuver les acquisitions et les éliminations.

La Société a mis en place des contrôles adéquats pour gérer sa collection

58. En 2005, la Société s'est dotée d'une nouvelle base de données pour gérer sa collection. Cette base de données comprend maintenant quelque 40 000 dossiers d'artefacts en trois dimensions, dont 95 p. 100 contiennent une image de l'artefact. En 2005, la Société a aussi révisé ses normes en matière de documentation. La Société considère maintenant qu'un dossier sur un artefact est complet si cinq champs du dossier sont remplis — fabrication, matériaux, pertinence pour le Canada, pertinence sur le plan de la technologie, et au moins une image de l'artefact. En 2008, la Société a entrepris un projet pilote de rationalisation de la collection visant à estimer le nombre d'artefacts qui se retrouvent en double ou qui sont en mauvais état, ou dont le dossier est incomplet. Ce projet comprenait aussi l'actualisation des dossiers antérieurs à 2005 selon les normes actuelles. Jusqu'à maintenant, la Société rapporte avoir entièrement documenté 49 p. 100 de ses artefacts en trois dimensions. Son objectif était de documenter 75 p. 100 des artefacts selon les normes d'ici 2009-2010. Cependant, la Société ne prévoit plus pouvoir atteindre son objectif, en raison d'une réaffectation des ressources.

59. Des méthodes de contrôle de la collection ont été adoptées. Par exemple, seuls certains membres du personnel peuvent apporter des changements à la base de données. Le personnel des services de la collection effectue des contrôles au hasard, et des procédures sont en place pour la recherche des artefacts égarés.

La Société a pris des mesures pour protéger et préserver la collection, mais elle continue d'avoir des problèmes d'entreposage

60. La Société conserve sa collection dans trois entrepôts loués, dans un hangar pour avions et dans les édifices principaux de ses musées. Elle a établi des normes appropriées pour l'entreposage de sa collection et, en 2007, elle a rédigé une directive sur la conservation et l'utilisation des artefacts.

61. Diverses initiatives ont été lancées pour protéger la collection. Par exemple, des données environnementales sont recueillies, le toit d'un entrepôt a été réparé en 2007 et de nouveaux rayonnages ont été arrimés dans le hangar en 2006 comme mesure de protection contre les tremblements de terre. La Société indique que l'élimination d'artefacts et la réorganisation de rayonnages à la suite du projet pilote de rationalisation de la collection ont aussi libéré de l'espace. De plus, la Société a réalisé plusieurs études de l'environnement et des installations. En 2004, nous avons recommandé à la Société d'examiner des façons plus systématiques d'évaluer le risque que des artefacts de la collection ne se détériorent en raison des conditions des installations. En 2005, la Société a réalisé une étude limitée pour recenser les signes possibles de détérioration des artefacts en raison de leurs conditions d'entreposage. Pour régler à long terme les problèmes liés aux conditions d'entreposage dans les installations actuelles du Musée des sciences et de la technologie du Canada, la Société prépare une proposition concernant de nouvelles installations qui comprendraient des aires d'entreposage et seraient construites en fonction des besoins du Musée.

62. L'entreposage de la collection demeure problématique pour la Société. Tout comme en 2004, les conditions de température et d'humidité ne répondent pas aux normes environnementales de la Société et contribuent à la dégradation des artefacts.

63. La Société a pris des mesures pour sécuriser la collection; parmi celles-ci, mentionnons le recours à du personnel et à un système de télévision en circuit fermé pour surveiller les artefacts dans les aires d'exposition et dans une aire d'entreposage, et la restriction de l'accès aux aires d'entreposage. Cependant, le système de télévision en circuit fermé est limité et le nombre d'employés autorisés à avoir accès aux aires d'entreposage est trop élevé.

64. La Société a établi des plans pour les situations d'urgence qui définissent les responsabilités relativement à la collection. Un système d'avis donne les noms et les numéros de téléphone des employés à contacter en cas d'urgences. Cependant, ce document n'est pas à jour

et doit être modifié pour tenir compte du personnel actuel de la Société. Nous invitons la Société à mettre à jour ce document et à améliorer les mesures de sécurité visant à protéger la collection.

Partage des connaissances

65. Le partage des connaissances est une activité essentielle du mandat de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada. La Société partage ses connaissances en présentant des expositions dans ses musées (2 p. 100 des objets de la collection sont exposés au Musée des sciences et de la technologie du Canada), en organisant des expositions itinérantes et des prêts (elle prête chaque année 1 p. 100 de sa collection à d'autres centres d'exposition), en offrant des programmes éducatifs et communautaires, et en diffusant de l'information sur les sites Web de ses trois musées.

66. Nous nous attendions à ce que la Société conçoive et adopte des stratégies et des méthodes claires de partage des connaissances pour s'assurer que ses activités contribuent à la réalisation de son mandat.

67. Nous avons constaté que la Société avait adopté des moyens et des méthodes adéquats pour assurer le partage de ses connaissances et de l'information avec la population canadienne. Cependant, nous avons observé qu'elle n'avait pas de plan de marketing.

Des moyens et des méthodes appropriés sont en place pour l'élaboration et la gestion des activités de partage des connaissances

68. Nous avons constaté que la Société avait adopté des moyens et des méthodes pour préparer et gérer les expositions et les programmes éducatifs et communautaires. Les expositions permanentes et temporaires des trois musées de la Société sont l'aboutissement d'un processus de développement des expositions. En 2006, la Société a adopté un processus de création des nouveaux produits pour les trois musées. Ce processus encadre la création de divers types d'activités, dont une exposition ainsi que des programmes publics et un contenu sur le Web connexe. Il a pour but d'appuyer le pilier du succès « Programmes novateurs » du cadre stratégique en permettant de mettre au point des produits qui sont offerts par le biais de différents types d'activités, en vue d'en accroître la portée et l'accessibilité.

69. Chaque musée a son propre site Web, qui donne accès à de l'information sur la collection, les expositions et les programmes. Le public a accès à certaines données sur la collection en visitant un site Web fédéral qui contient de l'information sur divers musées du Canada. La Société reconnaît qu'elle doit faire davantage pour diffuser ses connaissances à l'échelle nationale et compte ajouter de

l'information sur la collection dans les sites Web de ses musées. Pendant l'été, la Société a aussi rendu accessibles au public certaines aires d'entreposage en offrant des visites guidées. Elle répond également aux demandes d'information du grand public, des universitaires, d'autres musées et des spécialistes du domaine. Un nouveau poste d'agent de diffusion externe a été créé en septembre 2008 pour rehausser le profil des programmes et des collections de la Société en dehors de la région de la capitale nationale.

70. La Société offre actuellement environ 90 activités dans le cadre de ses programmes éducatifs et plus de 35 activités dans le cadre de ses programmes communautaires. Ces programmes sont offerts dans les deux langues officielles. La Société n'a pas effectué d'examen complet pour déterminer si les programmes offerts étaient toujours appropriés. Nous encourageons la Société à examiner ses programmes, étant donné que la gestion et la mise à jour régulières d'un grand nombre de programmes entraînent des frais d'administration.

71. Bien que les trois musées de la Société se trouvent à divers endroits de la ville et qu'ils présentent différents aspects des sciences et de la technologie, ils ont en commun certaines méthodes. Le responsable du pilier du succès « Motivation des Canadiens et Canadiennes » (le cadre supérieur responsable de mener les activités visant la production d'une gamme de produits dans les musées) assure la liaison officielle entre les trois musées au niveau de la haute direction. Cependant, nous avons constaté qu'il y avait peu d'initiative de collaboration entre les trois musées sur le plan du travail. Nous invitons la Société à rechercher des occasions de collaboration afin de permettre aux trois musées de mettre en commun, chaque fois que cela est possible, leur expérience, leurs connaissances, leurs ressources et les leçons qu'ils ont tirées de leur expérience.

La Société n'a pas de plan de marketing

72. Le mandat de la Société consiste à promouvoir la culture scientifique et technique au Canada. Nous avons constaté que la Société n'avait pas de plan de marketing global qui définisse les stratégies d'ensemble permettant à la Société d'établir la façon dont elle compte atteindre les Canadiens de toutes les régions du pays, identifier les auditoires cibles à l'échelle nationale et déterminer les stratégies de communication pour les atteindre.

73. Sans un plan de marketing global, l'information communiquée sur le rôle de la Société à l'échelle nationale se limite à des activités individuelles. Ainsi, le rapport annuel présente de l'information sur le

Panthéon canadien des sciences et du génie (dont l'objectif est de rendre hommage à des personnes dont les contributions exceptionnelles dans les domaines de la science et de la technologie ont eu un effet durable sur la vie des Canadiens). Le rapport contient aussi des renseignements sur les activités sur le Web, les expositions itinérantes et les prêts d'artéfacts. Cependant, la diffusion de cette information n'est pas encadrée par un plan de marketing global qui indique comment cette information cadre avec les objectifs stratégiques de la Société et quel est l'auditoire visé. Un plan de marketing global comprendrait des stratégies d'ensemble qui aideraient la Société à s'assurer que ses activités cadrent avec ses objectifs stratégiques.

74. Recommandation. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait établir un plan de marketing global qui définisse les stratégies d'ensemble permettant à la Société d'établir la façon par laquelle elle compte atteindre les Canadiens de toutes les régions du pays, identifier les auditoires cibles à l'échelle nationale et déterminer les stratégies de communication pour les atteindre.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et a entrepris des études poussées de segmentation des marchés visant expressément à établir le profil des auditoires cibles de ses trois musées. Les résultats de ces études serviront à améliorer la connaissance des marchés qu'elle pourrait le mieux desservir avec les ressources disponibles. Le processus de segmentation des marchés a guidé les musées de la Société dans leur approche du marché local. Les prochaines étapes comprennent l'élaboration d'une approche globale du marketing de la Société et de ses trois musées à l'échelle nationale.

Planification stratégique et opérationnelle

75. La planification stratégique et opérationnelle aide l'organisation à réaliser son mandat en mettant l'accent sur l'avenir. Elle permet à l'organisation de formuler des objectifs atteignables à long terme, selon une évaluation réaliste des ressources disponibles.

76. Nous nous attendions à ce que la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada dispose d'orientations stratégiques clairement définies ainsi que de buts et d'objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat. Ses orientations et ses buts stratégiques tiendraient compte de l'environnement interne et externe, des risques d'entreprise ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.

77. Nous avons constaté que la Société disposait d'orientations stratégiques clairement définies ainsi que de buts et d'objectifs précis et

mesurables pour remplir son mandat. Cependant, nous avons trouvé que plusieurs secteurs devaient être améliorés.

La Société a défini des orientations stratégiques ainsi que des buts et des objectifs précis et mesurables, mais elle doit améliorer ses plans opérationnels

78. En 2004, nous avons recommandé que la Société énonce clairement ses objectifs, qu'elle démontre comment ils sont reliés à ses objectifs permanents et qu'elle élabore des mesures de rendement appropriées sous forme de résultats. En 2005, la Société a établi son premier cadre stratégique, qui établissait des liens entre, d'une part, six piliers du succès de nature générale (paragraphe 16) et des objectifs organisationnels connexes et, d'autre part, des indicateurs de rendement de nature pratique.

79. Le processus de planification stratégique commence avec l'utilisation de l'information sur le rendement recueillie pendant toute l'année, information qui fournit à la direction le contexte dans lequel se déroule le processus de planification. Même si la Société n'effectue pas d'analyse officielle des forces, des faiblesses, des menaces et des occasions, elle recueille de l'information sur les trois premiers éléments — et à un degré moindre sur les occasions — de diverses sources, y compris des analyses de l'environnement et de l'évaluation intégrée des risques. Elle évalue ensuite les progrès par rapport au cadre stratégique pour déterminer si celui-ci doit être actualisé, compte tenu des nouvelles réalités ou priorités. Le Conseil d'administration peut ensuite donner son point de vue sur le projet de cadre stratégique en se servant de l'information fournie par la direction (notamment un sommaire des principaux risques établi à partir de l'évaluation des risques d'entreprise). Comme nous l'avons recommandé dans notre rapport d'examen spécial de 2004, la Société a adopté diverses méthodes pour s'assurer que le cadre stratégique est communiqué au personnel.

80. Nous avons remarqué que la Société avait mis à jour le cadre stratégique tous les ans depuis 2005 pour y intégrer ses nouvelles priorités et ses nouveaux objectifs. Ces modifications au cadre stratégique montrent que la Société se sert de l'information sur le rendement pour apporter des changements. Cependant, la raison d'un changement donné n'est pas toujours consignée en dossier comme il se doit. Le fait d'apporter chaque année des changements et des améliorations au cadre stratégique et à ses objectifs pluriannuels peut créer une certaine confusion et rendre difficile le suivi du rendement de la Société sur plusieurs années (voir le paragraphe 88, à la section Mesure du rendement et information sur le rendement). De plus,

l'examen des piliers du succès et des énoncés des buts a démontré que certains piliers sont fondés sur des extrants (ils sont en fait des produits directs de la Société, comme le pilier « Collections exceptionnelles »), tandis que d'autres piliers sont fondés sur des résultats (leurs conséquences sont attribuables aux activités et aux extrants, comme le pilier voulant que la Société soit considérée comme un « leader reconnu à l'échelle nationale »). Nous encourageons la Société à veiller à ce que ses principaux objectifs stratégiques soient des résultats de ses activités et non des extrants.

81. Nous avons constaté des incohérences dans le contenu des plans opérationnels. La Société a établi des liens entre les plans opérationnels et les objectifs et mesures du cadre stratégique. Cependant, des projets donnés décrits dans les plans n'étaient pas assortis d'objectifs précis ni de cibles explicites ou de moyens pour mesurer les progrès. De plus, les objectifs présentés dans les plans ne correspondaient pas toujours aux objectifs tels qu'ils avaient été énoncés dans le cadre stratégique. Par exemple, on avait remplacé « gérer une main-d'œuvre durable » par « conserver une main d'œuvre durable ». Le niveau de détail des tâches des projets variait également d'un plan à l'autre.

La Société recense et évalue les risques tous les ans

82. Depuis 2005, la Société recense et évalue chaque année les risques auxquels elle est confrontée. Ces évaluations des risques fournissent à la direction et au Conseil de l'information utile pour l'examen du cadre stratégique et permettent de cerner les éléments qui deviendront les priorités du plan d'entreprise.

83. Recommandation. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait :

- assurer la cohérence des plans opérationnels à l'échelle de la Société, y compris la cohérence entre les objectifs énoncés dans les plans opérationnels et ceux qui sont énoncés dans le cadre stratégique ainsi que pour ce qui est du niveau de détail;
- établir des cibles mesurables claires dans ses plans opérationnels.

***Réponse de la Société.** La Société accepte la recommandation et va relancer son programme de formation sur la planification opérationnelle en mettant davantage l'accent sur l'établissement de cibles mesurables. Elle examinera les plans opérationnels et veillera à ce qu'ils soient en harmonie avec le cadre stratégique et à ce qu'ils contiennent des cibles mesurables.*

Mesure du rendement et information sur le rendement

84. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada n'est pas la seule à devoir mesurer et montrer l'effet de ses activités. Il importe néanmoins d'évaluer dans quelle mesure les activités de la Société contribuent à l'accomplissement de son mandat et à l'atteinte de ses objectifs.

85. Nous nous attendions à ce que la Société ait mis en place un cadre de gestion du rendement, notamment qu'elle ait établi des indicateurs de rendement pour évaluer si elle s'acquitte de son mandat et si elle atteint les objectifs fixés par la loi. Nous nous attendions aussi à trouver des rapports qui contiennent de l'information complète, acceptable, actuelle et équilibrée servant à la prise de décision et à la reddition de comptes.

86. Nous avons constaté que la Société avait établi un cadre de gestion du rendement et que ses rapports présentaient de l'information acceptable, à jour et équilibrée pour la prise de décision et la reddition de comptes. Cependant, nous avons observé que plusieurs éléments devaient être améliorés.

La Société compile de l'information sur le rendement et l'utilise, mais il est difficile de suivre le rendement sur plusieurs années

87. La Société se sert de l'information sur le rendement tant pour ses rapports internes que pour ses rapports publics. Les attentes en matière de rendement sont énoncées de manière claire et concrète dans le cadre stratégique. Dans le plan d'entreprise, elles sont exprimées en cibles assorties d'une orientation, d'un montant et d'une échéance. De l'information est fournie tant sur le bon rendement que sur le rendement plus faible. La Société rend compte de son rendement réel par rapport à son rendement prévu. Cependant, nous avons constaté que la Société ne documentait pas clairement le processus suivi pour établir les cibles ni les résultats, particulièrement lors des discussions qui ont lieu au cours des journées de réflexion du Conseil et de la direction. Même si la Société présente son rendement réel par rapport au rendement prévu et mesure l'atteinte de ses cibles, nous avons constaté que les écarts entre les résultats attendus et les résultats obtenus n'étaient pas toujours expliqués.

88. Comme nous l'avons mentionné, le fait d'apporter chaque année des changements et des améliorations au cadre stratégique peut créer une certaine confusion lorsqu'on examine le rendement dans le temps. Par exemple, l'objectif « Augmentera de 20 p. 100 les visites sur place et hors site » énoncé dans le cadre stratégique de 2005-2010 a été modifié jusqu'en 2007, puis il a été supprimé des objectifs du cadre

stratégique de 2008-2013 sans explication. Même si les modifications des mesures peuvent s'expliquer par l'évolution des priorités de la Société, elles rendent difficile le suivi du rendement dans le temps. La Société court aussi le risque qu'on interprète ces modifications comme une réaction de sa part à son incapacité d'atteindre certains objectifs énoncés. Nous encourageons la Société à documenter les changements qu'elle apporte à son cadre stratégique pour aider à en faire comprendre les raisons.

Gestion de l'environnement

89. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada doit faire face à des enjeux environnementaux particuliers en raison de la nature de ses activités. Elle doit s'assurer de disposer des moyens et des méthodes nécessaires pour gérer de manière appropriée un large éventail d'enjeux environnementaux, liés par exemple à la présence de radon dans ses artefacts, à la responsabilité qu'elle a d'un aéroport et à la manipulation de lisier au Musée de l'agriculture du Canada.

90. Nous nous attendions à ce que la Société ait recensé et évalué les impacts environnementaux et les risques et occasions connexes liés à ses opérations, à ses activités et à ses stratégies. Nous nous attendions aussi à ce que la Société gère ces risques comme il se doit, conformément aux attentes exprimées par le gouvernement, ainsi qu'aux lois, aux règlements et aux autres exigences applicables.

91. Nous avons constaté que la Société avait adopté des méthodes pour gérer les risques environnementaux. Cependant, elle n'a pas officialisé et consigné en dossier toutes ces méthodes.

La Société est consciente des principaux risques environnementaux et prend des mesures appropriées pour les atténuer

92. Nous avons constaté que la Société avait recensé les principaux risques environnementaux liés à ses activités et qu'elle avait pris des mesures pour les gérer. Par exemple, elle a recensé et assaini la plupart des sites contaminés. Dans le cas du site où l'assainissement n'est pas encore terminé, la Société surveille la contamination. Le comité de santé et sécurité effectue des inspections des installations. Des fiches techniques sur la sécurité des matières dangereuses sont remises aux employés. Des lignes directrices sur les déchets dangereux sont appliquées, mais elles sont désuètes. Les instruments radioactifs qui font partie de la collection ont été entreposés de manière appropriée. De plus, la Société a préparé un plan de gestion de l'amiante pour l'un de ses musées.

La Société n'a pas de plan officiel pour ses méthodes environnementales

93. Nous avons constaté que, bien que la Société connaisse les risques environnementaux auxquels elle doit faire face et ait pris des mesures pour les gérer, il existe des possibilités d'amélioration relativement à ses méthodes environnementales.

94. Nous avons noté que le comité de santé et sécurité traitait de questions environnementales au cours de ses réunions et en réglait certaines. Cependant, nous avons constaté que la Société n'avait pas de politique environnementale ni de plan pour définir systématiquement les risques environnementaux et les mesures connexes, ainsi que les rôles et les responsabilités relativement à ses méthodes en matière d'environnement. Les évaluations intégrées des risques qui sont effectuées ne tiennent pas compte de certains éléments relatifs à l'environnement. Personne n'est officiellement responsable de l'ensemble de la gestion environnementale de la Société. Dans chaque musée, le gestionnaire des installations assume de manière non officielle la responsabilité de la plupart des fonctions de gestion environnementale et le gestionnaire principal des installations assure la surveillance. La Société ne tient pas de liste centrale des lois, des règlements et des autres exigences en matière d'environnement pour faciliter la gestion de l'environnement et la conformité. Enfin, nous n'avons trouvé que peu de procédures qui étaient documentées et aucune preuve que la Société donnait de l'information sur les questions environnementales au Conseil ou à ses comités.

95. **Recommandation.** La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait officialiser les procédures et les méthodes environnementales existantes, et établir clairement les responsabilités.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et entreprendra un examen de ses procédures, élaborera une documentation appropriée et attribuera officiellement la responsabilité de la gestion et de la surveillance de l'environnement.

Conclusion

96. Nous avons décelé une lacune importante dans les moyens et les méthodes de gestion des ressources humaines de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada, lacune qui pourrait empêcher la Société de s'acquitter de son mandat. À l'exception de

cette lacune, nous avons conclu que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes que nous avons examinés étaient conçus et utilisés de manière à fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficace, et que ses activités étaient menées de manière efficace.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les cinq ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la Société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur général délivre une opinion sur la gestion de la société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux moyens, critères et méthodes examinées

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification et des finances de la Société un plan de vérification qui recensait les principaux moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens	Critères
Gestion des ressources humaines <ul style="list-style-type: none"> • Gestion stratégique des ressources humaines • Planification et gestion de la relève • Processus de gestion du rendement • Apprentissage • Gestion du bien-être, de la santé et de la sécurité 	Nous nous attendions à ce que la Société ait adopté des moyens et des méthodes pour gérer ses ressources humaines de manière économique, efficiente et efficace en vue d'atteindre ses objectifs et ses buts.

Principaux moyens	Critères
<p>Gouvernance de la Société</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rôles et responsabilités du Conseil et de ses comités • Information communiquée au Conseil d'administration pour la prise de décision, y compris sur les questions environnementales • Formation et orientation du Conseil • Conflit d'intérêts • Codes d'éthique et de valeurs 	<p>Nous nous attendions à ce que la Société ait un cadre et des méthodes de gouvernance efficaces qui répondent aux attentes en matière de pratiques exemplaires pour ce qui est de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec les actionnaires et de la communication avec le public.</p>
<p>Développement et préservation de la collection</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie de développement de la collection • Plans de gestion et d'entretien des installations • Politique d'acquisition et d'aliénation • Système de catalogue de la collection • Méthodes d'entreposage et de protection de la collection • Gestion des risques et des menaces aux installations, y compris dans le domaine de l'environnement 	<p>Nous nous attendions à ce que la Société ait une stratégie bien définie de développement de la collection ainsi qu'une politique d'acquisition et d'élimination pour garantir que la collection d'objets scientifiques et techniques est principalement axée sur le Canada.</p> <p>Nous nous attendions aussi à ce que la Société ait adopté des moyens et des méthodes qui assurent une gestion, une protection, une documentation et une conservation efficaces de la collection.</p>
<p>Partage des connaissances</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stratégies et plans des programmes, des expositions et de la recherche • Stratégies de communication et de diffusion • Méthodes de partage des connaissances • Stratégies de partenariat 	<p>Nous nous attendions à ce que la Société conçoive et adopte des stratégies et des méthodes claires de partage des connaissances pour s'assurer que ses activités contribuent à la réalisation de son mandat.</p>
<p>Planification stratégique et opérationnelle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de planification stratégique • Processus visant à élaborer et à harmoniser les plans stratégique, d'entreprise et opérationnel • Méthodes de gestion des risques, y compris des risques pour l'environnement 	<p>Nous nous attendions à ce que la Société dispose d'orientations stratégiques clairement définies ainsi que de buts et d'objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir son mandat. Ses orientations et buts stratégiques tiendraient compte de l'environnement interne et externe, des risques d'entreprise ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.</p>
<p>Mesure du rendement et information sur le rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processus de communication de l'information financière et non financière dans le rapport annuel de la Société 	<p>Nous nous attendions à ce que la Société ait mis en place un cadre de gestion du rendement, notamment qu'elle ait établi des indicateurs de rendement pour évaluer si elle s'acquitte de son mandat et si elle atteint les objectifs fixés par la loi. Nous nous attendions aussi à trouver des rapports qui contiennent de l'information complète, acceptable, actuelle et équilibrée servant à la prise de décision et à la reddition de comptes.</p>
<p>Gestion de l'environnement</p> <ul style="list-style-type: none"> • Évaluation des risques environnementaux • Rôles et responsabilités • Processus d'établissement de rapports 	<p>Nous nous attendions à ce que la Société ait recensé et évalué les impacts environnementaux et les risques et occasions connexes liés à ses opérations, à ses activités et à ses stratégies. Nous nous attendions aussi à ce que la Société gère ces risques comme il se doit, conformément aux attentes exprimées par le gouvernement, ainsi qu'aux lois, aux règlements et aux autres exigences applicables.</p>

Fin des travaux de vérification

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 1^{er} octobre 2008.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Mark G. Watters

Directeurs principaux : Alain Boucher, Pascale Legault

Directrices : Christine Boulanger, Susan Gomez

Sylvie Deschamps

Linda Hurdle

Carolle Mathieu

Martin Dinan

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
<p>Gestion des ressources humaines</p> <p>34. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait:</p> <ul style="list-style-type: none"> • élaborer et mettre en œuvre des plans stratégiques et opérationnels pour appuyer les objectifs de planification stratégique de la Société; • élaborer et mettre en œuvre un plan de relève complet, et donner de l'information juste au Conseil d'administration et au public sur les progrès réalisés dans ce domaine; • établir et mettre en œuvre des méthodes de gestion du rendement pour garantir la mise en œuvre de méthodes uniformes et en temps opportun; • mettre en œuvre des méthodes de suivi périodique des employés pour leur rappeler le contenu du code d'éthique et de la directive sur les conflits d'intérêts, et pour mettre à jour les déclarations sur les conflits d'intérêts des employés. (19–33) 	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et comprend parfaitement le besoin d'aligner son effectif avec l'atteinte de ses objectifs stratégiques. Pour s'assurer que tous les risques seront cernés, la Société recensera, au cours de sa planification stratégique annuelle, les besoins immédiats et futurs en matière de ressources humaines et prendra des mesures pour y répondre. Les résultats de cette activité contribueront au plan des ressources humaines et seront intégrés au plan d'entreprise.</p> <p>La Société continuera de travailler à l'élaboration et à la tenue à jour d'un plan de relève complet. Avec la mise en œuvre récente du processus révisé de gestion du rendement, la Société prévoit apporter chaque année des ajustements et des améliorations au plan de relève de manière à ce qu'il réponde à tous ses besoins. La Société reconnaît qu'un système de gestion du rendement est essentiel à ses activités. Lors de la vérification, la Société avait examiné et révisé son système de gestion du rendement. Le système révisé, en place depuis octobre 2008, prend en compte l'alignement des objectifs et des priorités stratégiques de la Société, évalue les compétences en leadership, et recense les besoins en perfectionnement et les objectifs de carrière du personnel. Le système prévoit le contrôle de la mise en place d'un système de gestion du rendement ainsi qu'un examen au milieu de l'année de tous les postes de cadre supérieur.</p> <p>Reconnaissant l'importance de politiques fermes sur les conflits d'intérêts et la divulgation pour les membres de la direction, les employés et les membres du Conseil d'administration, la Société veillera à ce qu'un système de suivi et de sensibilisation périodiques soit mis en œuvre.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Gouvernance de la Société</p> <p>52. Le Conseil d'administration de la Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • définir clairement ses besoins en matière d'information et veiller à ce que cette information lui soit fournie en temps opportun afin d'être en mesure de s'acquitter de son rôle de surveillance de manière efficace; • demander qu'on lui présente différentes options pour ce qui est de protéger la collection. (35–51) 	<p>Réponse du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration accepte la recommandation, car il est conscient de l'importance d'avoir de l'information exacte, en temps voulu, pour s'acquitter de ses responsabilités de manière efficace. Les membres du Conseil établiront leurs besoins d'information et continueront à surveiller les efforts déployés par la Société pour offrir au Conseil de l'information pertinente et en temps voulu. Étant donné la croissance continue de la collection et l'évolution du dossier du nouvel édifice, le Conseil d'administration veillera à ce que la Société continue d'examiner les occasions qui se présenteront et de présenter toutes ses constatations au Conseil.</p>
<p>Partage des connaissances</p> <p>74. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait établir un plan de marketing global qui définisse les stratégies d'ensemble permettant à la Société d'établir la façon dont elle compte atteindre les Canadiens de toutes les régions du pays, identifier les auditoires cibles à l'échelle nationale et déterminer les stratégies de communication pour les atteindre. (65–73)</p>	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et a entrepris des études poussées de segmentation des marchés visant expressément à établir le profil des auditoires cibles de ses trois musées. Les résultats de ces études serviront à améliorer la connaissance des marchés qu'elle pourrait le mieux desservir avec les ressources disponibles. Le processus de segmentation des marchés a guidé les musées de la Société dans leur approche du marché local. Les prochaines étapes comprennent l'élaboration d'une approche globale du marketing de la Société et de ses trois musées à l'échelle nationale.</p>

Recommandation	Réponse
Planification stratégique et opérationnelle	
<p>83. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer la cohérence des plans opérationnels à l'échelle de la Société, y compris la cohérence entre les objectifs énoncés dans les plans opérationnels et ceux qui sont énoncés dans le cadre stratégique ainsi que pour ce qui est du niveau de détail; • établir des cibles mesurables claires dans ses plans opérationnels. (75–82) 	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et va relancer son programme de formation sur la planification opérationnelle en mettant davantage l'accent sur l'établissement de cibles mesurables. Elle examinera les plans opérationnels et veillera à ce qu'ils soient en harmonie avec le cadre stratégique et à ce qu'ils contiennent des cibles mesurables.</p>
Gestion de l'environnement	
<p>95. La Société du Musée des sciences et de la technologie du Canada devrait officialiser les procédures et les méthodes environnementales existantes, et établir clairement les responsabilités. (89–94)</p>	<p>Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation et entreprendra un examen de ses procédures, élaborera une documentation appropriée et attribuera officiellement la responsabilité de la gestion et de la surveillance de l'environnement.</p>