



# **Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration du Musée canadien de l'immigration du Quai 21**

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020



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 de l'immigration du Quai 21**

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020

---



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.

L'étendue 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, 2020.

N° de catalogue FA3-161/2020F-PDF  
ISBN 978-0-660-34150-7





Bureau du  
vérificateur général  
du Canada

Office of the  
Auditor General  
of Canada

Le 27 mars 2020

Au Conseil d'administration du Musée canadien de l'immigration du Quai 21

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 conformément au plan présenté au Comité de vérification et de surveillance du risque du Conseil d'administration le 17 janvier 2019. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous présenterons le rapport au Parlement après qu'il aura été rendu public par le Musée canadien de l'immigration du Quai 21.

Nous serons heureux de répondre à vos questions ou commentaires concernant notre rapport lors de votre rencontre du 7 avril 2020.

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.

Heather McManaman, CPA, CA  
Directrice principale (responsable de l'audit)  
1505, rue Barrington, bureau 1140  
Halifax (Nouvelle-Écosse) B3J 3K5



# Table des matières

<b>Introduction</b>	<b>1</b>
Information générale .....	1
Objet de l'audit .....	3
<b>Constatations, recommandations et réponses</b>	<b>4</b>
Méthodes de gestion organisationnelle .....	4
Les méthodes de gestion organisationnelle de la Société comportaient un défaut grave résultant de plusieurs faiblesses .....	4
Gestion des activités .....	13
Les méthodes de gestion de la collection de la Société comportaient un défaut grave, et d'autres secteurs avaient des faiblesses .....	13
<b>Conclusion</b>	<b>21</b>
<b>À propos de l'audit</b>	<b>22</b>
<b>Tableau des recommandations</b>	<b>26</b>



# Introduction

## Information générale

---

### Histoire, rôle et mandat

1. Le Canada a été profondément façonné par l’immigration et continue d’accueillir des milliers d’immigrants chaque année. D’un point de vue historique, le Quai 21, situé à Halifax, en Nouvelle-Écosse, a été l’un des plus importants points d’entrée pour les immigrants. Près d’un million d’entre eux sont arrivés au Canada par le Quai 21 entre 1928 et 1971. C’est à cet endroit qu’est érigé le Musée canadien de l’immigration du Quai 21. Ce musée national est une société d’État issue d’un ancien musée sans but lucratif établi par la Société du Quai 21 vers la fin des années 1990.

2. Dans sa version originale, le musée du Quai 21 avait pour but de relater des faits historiques propres au Quai 21. Lors de la création du musée national en novembre 2010, le mandat a été élargi pour y intégrer l’ensemble des récits d’immigration au Canada, tant historiques qu’actuels, peu importe le point d’entrée.

3. Aux termes de la *Loi sur les musées*, le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 a pour mission d’accroître la compréhension du public à l’égard des expériences vécues par les immigrants, du rôle essentiel que l’immigration a joué dans l’histoire canadienne et de la contribution des immigrants à la culture, à l’économie et au mode de vie canadiens. La *Loi* accorde au Musée plusieurs pouvoirs pour accomplir sa mission : il peut notamment collectionner du matériel de musée relatif à l’immigration, concevoir des expositions et favoriser l’approfondissement des connaissances sur l’immigration au moyen de programmes publics. La Société fait rapport au Parlement par l’intermédiaire du ministre du Patrimoine canadien.

---

### Environnement commercial et opérationnel de la Société

4. Le Musée est situé au Quai 21 dans le port maritime d’Halifax, en Nouvelle-Écosse (voir la pièce 1). Le Quai 21 est un lieu historique national loué auprès de l’Administration portuaire d’Halifax. Depuis sa constitution en musée national en 2010, la Société a augmenté la superficie de ses locaux, qui est passée d’environ 4 650 m<sup>2</sup> à environ 8 350 m<sup>2</sup>, afin de diversifier ses activités de recherche, sa collection, ses expositions et ses programmes en fonction de son mandat élargi.

## Pièce 1 Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21



Photo : Musée canadien de l'immigration du Quai 21

5. La Société estime que sa collection est une ressource culturelle inestimable qui l'aide à accomplir son mandat. Depuis 2013, la Société a pris les engagements à long terme ci-dessous en ce qui concerne la gestion de la collection :

- **Diversité** — La Société mettra tout en œuvre pour bâtir une collection qui illustre la diversité des expériences des immigrants dans l'ensemble du Canada.
- **Accessibilité** — La Société mettra en ligne le maximum de contenu de la collection tout en tenant compte de la confidentialité et des ressources humaines, technologiques et budgétaires.

Avant la période d'audit, le Conseil d'administration de la Société avait défini la diversité et l'accessibilité en ligne de la collection comme étant des priorités.

6. Pour l'exercice 2018-2019, la Société a indiqué qu'elle avait accueilli environ 134 000 visiteurs, soit presque trois fois plus qu'en accueillait le musée sans but lucratif dix ans auparavant. Dans son rapport annuel 2018-2019, la Société a déclaré que 97 % des visiteurs interrogés s'étaient dits satisfaits ou très satisfaits de leur visite. Au cours de la même période, la Société a également indiqué que son site Web avait reçu plus de 500 000 visites uniques.

7. Le gouvernement fédéral fournit à la Société des crédits pour les immobilisations et les activités d'exploitation courantes. Pour l'exercice 2018-2019, les charges d'exploitation de la Société totalisaient

12,8 millions de dollars, tandis que ses produits se chiffraient à 13,6 millions de dollars, ventilés comme suit :

- des crédits parlementaires totalisant 10 millions de dollars;
- des dons se chiffrant à 1,1 million de dollars générés par des activités de collecte de fonds;
- une somme de 2,5 millions de dollars provenant d'activités comme la vente de billets, la location de salles, les ventes de la boutique et les placements du fonds de dotation.

8. Au cours de l'exercice 2018-2019, la Société comptait environ 55 employés équivalents temps plein, soit plus du double par rapport aux effectifs de l'ancienne Société du Quai 21.

9. Il s'agit de la première fois que nous effectuons un examen spécial de cette Société.

## Objet de l'audit

10. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Musée canadien de l'immigration du Quai 21 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*.

11. 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 ne satisfont pas 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.

12. 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 activités.

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

13. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 22 à 25), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

# Constatations, recommandations et réponses

---

## Message général



14. Dans l'ensemble, nous avons constaté que, malgré les progrès de la Société dans sa transition entre un musée sans but lucratif et une société d'État dotée d'un mandat élargi, il existait dans ses méthodes de gestion organisationnelle et de gestion de la collection des défauts graves susceptibles de restreindre sa capacité de continuer à remplir son mandat.

15. En particulier, dans le cadre de son mandat élargi, la Société avait établi des priorités pour accroître la diversité de sa collection et la rendre accessible en ligne. La Société avait pris des mesures pour réaliser les deux priorités; toutefois, nous avons constaté qu'elle n'avait pas de plan décrivant comment elle continuerait à agrandir sa collection, ni de procédures détaillées pour la protéger. Ces faiblesses constituaient un défaut grave puisque la collection représente une ressource inestimable qui aide la Société à remplir son mandat. Tant que les questions liées à la planification et à la protection de la collection ne seront pas réglées, la Société pourrait ne pas atteindre son plein potentiel en tant que musée national.

16. Nous avons également constaté que le Conseil d'administration ne veillait pas à l'application de certaines de ses politiques, notamment celles qui portent sur la gouvernance et la collection, et qu'il ne recevait pas les renseignements nécessaires de la part de la direction pour remplir son rôle de surveillance. Par exemple, l'outil utilisé par le Conseil pour surveiller la gestion des risques ne tenait pas compte des principaux risques liés à la collection.

## Méthodes de gestion organisationnelle

### Les méthodes de gestion organisationnelle de la Société comportaient un défaut grave résultant de plusieurs faiblesses

---

#### Ce que nous avons constaté

17. Nous avons constaté qu'il y avait dans les méthodes de gestion organisationnelle plusieurs faiblesses qui, prises ensemble, constituaient un défaut grave. En particulier, le Conseil d'administration n'avait pas exercé la surveillance nécessaire pour réaliser les priorités de la Société visant à accroître la diversité et l'accessibilité en ligne de la collection. Compte tenu des faiblesses dans la mesure du rendement et la gestion des risques, le Conseil d'administration ne disposait pas des renseignements dont il avait besoin pour prendre des décisions ou des mesures correctives. Nous avons également constaté plusieurs cas où la Société n'appliquait pas ses propres politiques.

18. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique;
- la gestion des risques d'entreprise.

---

## Contexte

19. La Société est gérée par un Conseil d'administration, nommé par le ministre du Patrimoine canadien, avec l'agrément du **gouverneur en conseil**. Le Conseil est soutenu par plusieurs comités :

- le comité exécutif et des finances;
- le comité de ressources humaines, de gouvernance et de nomination;
- le comité de vérification et de surveillance du risque;
- le comité de développement (axé sur la collecte de fonds);
- le sous-comité de placements.

20. Le Conseil d'administration est composé d'un président et de dix administrateurs. À part le président, tous les membres du Conseil sont nouveaux, car ils ont été nommés entre le 1<sup>er</sup> mars 2018 et le 1<sup>er</sup> juillet 2019.

---

## Recommandations

21. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 28, 29, 33 et 39.

---

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

Pièce 2 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 fonctionnait de manière indépendante.	<p>Selon les règlements administratifs et la <i>Politique de gouvernance</i> de la Société ainsi que le mandat des comités du Conseil d'administration, les administrateurs et les experts-conseils externes doivent être indépendants.</p> <p>Le Conseil et ses comités ont tenu des réunions à huis clos sans la présence des membres de la direction.</p> <p>Les administrateurs et les experts-conseils externes ont rempli annuellement une déclaration de conflit d'intérêts, et les présidents ont demandé aux membres de déclarer tout conflit d'intérêts à chaque réunion du Conseil et des comités.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique en examinant et en approuvant des documents comme les plans d'entreprise élaborés par la direction.</p> <p>Le Conseil s'est employé activement à définir des objectifs de rendement annuels pour le chef de la direction qui cadraient avec l'orientation stratégique de la Société.</p>	
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Le Conseil d'administration a évalué les capacités, les compétences, les connaissances et la représentativité de ses membres.</p> <p>La Société a communiqué au ministère du Patrimoine canadien des renseignements sur ses besoins pour éclairer le processus de nomination des administrateurs.</p> <p>Le Conseil a eu recours à des experts-conseils externes afin d'obtenir des avis sur la gestion des placements du fonds de dotation de la Société.</p> <p>La Société a offert un programme d'orientation aux nouveaux administrateurs.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></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 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration remplissait son rôle de surveillance de la Société.	<p>Le comité de vérification et de surveillance du risque a examiné la performance financière trimestriellement.</p> <p>Le Conseil a évalué le rendement du chef de la direction.</p> <p>La fonction d'audit interne de la Société a appuyé les activités de surveillance menées par le Conseil.</p> <p><b>Faiblesses</b></p> <p>Le Conseil d'administration n'a pas reçu de renseignements clairs et exhaustifs sur les progrès réalisés par rapport aux priorités de la Société pour la collection ni sur la gestion des risques.</p> <p>Le Conseil n'a pas surveillé la conformité à certaines des politiques importantes de la Société.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

### 23. Faiblesses — Surveillance par le Conseil d'administration —

Nous avons constaté que la surveillance exercée par le Conseil d'administration ne permettait pas à la Société de réaliser ses priorités visant à accroître la diversité et l'accessibilité en ligne de la collection. Même si le Conseil a examiné et approuvé les plans d'entreprise élaborés par la direction, il n'a pas reçu tous les renseignements dont il avait besoin pour remplir son rôle de surveillance, notamment :

- des informations exhaustives sur l'état d'avancement de la priorité visant à rendre la collection accessible en ligne (voir le paragraphe 24);
- des renseignements clairs sur les moyens pris par la Société pour réaliser ses priorités visant à accroître la diversité et l'accessibilité en ligne de la collection (voir les paragraphes 31 et 32);
- des informations exhaustives sur la gestion des principaux risques liés à la collection de la Société (voir les paragraphes 35 à 38).

24. La Société avait défini comme cible de rendre accessible en ligne 75 % des collections d'histoires orales et de récits, au plus tard en mars 2019, et avait communiqué l'atteinte de cet objectif au Conseil d'administration et dans son rapport annuel 2018-2019. Toutefois, nous avons constaté que ces

renseignements étaient incomplets, car l'atteinte de l'objectif de 75 % était fondée uniquement sur la mise en ligne des histoires orales et des récits écrits qui avaient été hérités de l'ancienne Société du Quai 21. En faisant le calcul à partir des éléments de la collection actuelle, nous avons plutôt constaté que la Société avait mis en ligne seulement 53 % de ses histoires orales et 55 % de ses récits.

25. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait pas toujours appliqué ses propres politiques. Selon les règlements administratifs de la Société, le président du Conseil d'administration était responsable de veiller à l'élaboration et à l'application des politiques nécessaires à la réalisation du mandat de la Société. Toutefois, nous avons relevé des cas de non-conformité, notamment les suivants :

- Depuis 2013, au titre de la *Politique de la Collection*, la Société devait se doter d'un plan de développement de la collection. Aucun plan de la sorte n'a été établi (voir les paragraphes 53 et 54).
- Selon la *Politique de gouvernance*, le Conseil d'administration devait évaluer périodiquement le mandat de la Société. Nous avons constaté que le Conseil n'avait jamais effectué une telle évaluation.
- La *Politique de gouvernance* prévoyait également la formation continue de tous les membres du Conseil. Nous avons constaté que les administrateurs dont le mandat a pris fin pendant la période d'audit n'avaient reçu aucune autre formation que le programme d'orientation.

26. La Société a ajouté un nouveau contrôle de surveillance en 2018, soit un tableau pour rendre compte au Conseil de la conformité aux politiques. Cependant, nous avons constaté que le tableau excluait les politiques relatives aux expositions et aux programmes de la Société. Malgré les cas de non-conformité relevés précédemment, nous avons constaté que la direction avait confirmé l'application des politiques dans le tableau sur la conformité.

27. Ces faiblesses sont importantes parce que le Conseil d'administration doit disposer de renseignements exhaustifs pour s'acquitter de ses responsabilités en matière de surveillance et vérifier que la Société s'emploie à remplir son mandat et à réaliser ses priorités. Faute d'une surveillance rigoureuse et efficace, l'augmentation de la diversité et de l'accessibilité en ligne de la collection de la Société pourrait être exposée à un risque.

28. **Recommandation** — Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devrait déterminer les types de renseignements que la direction devrait communiquer au Conseil d'administration pour qu'il puisse surveiller efficacement la collection de la Société et pour satisfaire aux autres exigences principales relatives aux lois, aux règlements et aux politiques applicables.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. Au cours de l'exercice 2020-2021, en même temps que l'élaboration de son prochain plan quinquennal (2021-2022 à 2026-2027), la direction travaillera avec le Conseil d'administration à déterminer l'information clé qui lui permettra d'améliorer sa surveillance et la communication des résultats en ce qui concerne la gestion de la collection et la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques.*

29. **Recommandation** — Le Conseil d'administration devrait veiller à ce que les administrateurs reçoivent des formations dans le but de les aider à exercer leurs responsabilités en matière de surveillance.

**Réponse de la Société** — *Recommandation acceptée. Un plan de formation sera établi, mis en œuvre et surveillé afin que tous les administrateurs puissent exercer leurs responsabilités en matière de surveillance. Une formation sur la gouvernance destinée aux administrateurs est prévue en avril 2020.*

#### Planification stratégique

30. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes pour les processus de planification stratégique ainsi que pour la surveillance du rendement et la communication des résultats, mais que des améliorations s'imposaient en matière de mesure du rendement (voir la pièce 3).

#### Pièce 3 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société a mis en place un processus d'élaboration de plan d'entreprise.</p> <p>La Société a défini une orientation stratégique qui cadrait avec son mandat.</p> <p>La Société a établi son plan d'entreprise en tenant compte de son environnement interne et externe.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

### Pièce 3 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte des objectifs stratégiques.	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>La cible définie par la Société relativement à l'atteinte de la priorité liée à la diversification de la collection ne cadrerait pas avec les autres documents d'entreprise.</p> <p>L'indicateur de rendement établi par la Société pour évaluer la réalisation de la priorité liée à la mise en ligne de la collection n'était ni précis ni assorti d'une échéance.</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société surveillait les progrès réalisés à l'égard de ses objectifs stratégiques et en rendait compte.	<p>L'équipe de la haute direction de la Société s'est régulièrement réunie pour discuter des activités de la Société.</p> <p>La direction a surveillé ses indicateurs de rendement et en a rendu compte trimestriellement au Conseil d'administration.</p> <p>La Société a tenu une assemblée publique annuelle.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

31. **Faiblesses — Mesure du rendement** — Nous avons relevé des problèmes dans les indicateurs de rendement et les cibles établis par la Société pour évaluer la réalisation des priorités importantes liées à la gestion de la collection :

- La cible de 2019-2020 de la Société relativement à la diversification de la collection consistait à corriger au plus tard à la fin de l'exercice 2023-2024 les lacunes recensées. Toutefois, un autre document interne estimait qu'un plan détaillé de développement de la collection ne serait pas terminé avant 2021. Il était difficile de savoir comment il serait possible d'établir une date cible ou d'évaluer les progrès sans l'adoption d'un plan détaillé de développement de la collection.
- La Société a comme politique de mettre en ligne un maximum de contenu de la collection tout en tenant compte de la confidentialité et des ressources humaines, technologiques et budgétaires. Nous avons constaté que l'indicateur de rendement de 2019-2020 établi par la Société qui consistait à mettre en ligne les articles de la collection ne comportait pas d'éléments précis qui permettraient d'évaluer les progrès. Cet indicateur ne précisait ni de proportion

de la collection totale à mettre en ligne ni de date d'échéance. De plus, aucune analyse de l'indicateur n'a été effectuée qui permettrait d'attester que des restrictions comme les ressources humaines ou budgétaires avaient été prises en considération. Toutefois, nous avons noté que la Société avait établi quelques cibles annuelles, jusqu'à la fin de l'exercice 2023-2024, pour la mise en ligne d'une partie de la collection.

32. Cette faiblesse est importante parce que des indicateurs et des cibles bien conçus qui sont réalisables, précis et assortis d'une échéance permettraient à la Société de mieux évaluer l'état d'avancement de la diversification de la collection et de sa mise en ligne.

33. **Recommandation** — Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devrait veiller à ce que les indicateurs de rendement et les cibles établis pour évaluer la diversité et l'accessibilité en ligne de la collection soient réalisables, précis et assortis d'une échéance.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Au cours de la première moitié de l'exercice 2020-2021, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 effectuera un exercice de planification stratégique, au cours duquel l'orientation stratégique pour les cinq prochaines années sera définie. La direction travaillera avec le Conseil d'administration pour qu'il y ait une concordance avec les priorités stratégiques tout en tenant compte des besoins en matière de ressources humaines et des exigences financières.*

**Gestion des risques d'entreprise**

34. **Analyse** — Nous avons constaté que des améliorations s'imposaient dans la gestion des risques d'entreprise (voir la pièce 4).

**Pièce 4 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société avait une politique de gestion des risques d'entreprise approuvée par le Conseil d'administration.  <b>Faiblesse</b> La Société a recensé et évalué certains risques d'entreprise, mais elle n'a pas recensé tous les risques liés à la diversité et à l'accessibilité en ligne de la collection.	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></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 Gestion des risques d'entreprise : 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 mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p><b>Faiblesses</b></p> <p>La Société n'avait pas défini ni documenté ses niveaux de tolérance au risque.</p> <p>La Société n'avait pas défini de plan d'action clair pour la plupart de ses principaux risques.</p>	
Surveillance des risques et communication des résultats à cet égard	La Société surveillait la mise en œuvre des mesures d'atténuation et communiquait des résultats à cet égard.	<p>Par l'entremise de son plan d'entreprise, la Société a présenté au gouvernement un sommaire des principaux risques qu'elle avait recensés.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'était pas en mesure de surveiller pleinement la gestion des principaux risques et la communication de l'information à cet égard.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

35. **Faiblesses — Gestion des risques d'entreprise** — Nous avons constaté que la Société avait recensé et évalué certains risques d'entreprise. Toutefois, sa carte de densité (soit le principal outil utilisé par le Conseil d'administration pour surveiller la gestion des risques) ne comportait pas tous les risques importants qui avaient été recensés dans les documents d'entreprise concernant la diversité et l'accessibilité en ligne de la collection. Le Conseil d'administration n'avait donc pas tous les renseignements dont il avait besoin au sujet des risques pour prendre des décisions et exercer son rôle de surveillance.

36. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait ni défini ni documenté ses niveaux de tolérance au risque, c'est-à-dire la mesure dans laquelle la Société est prête à accepter un risque précis après la prise de mesures d'atténuation. En général, le niveau de tolérance au risque peut préciser une fourchette acceptable de valeurs supérieures et inférieures à une cible établie.

37. De plus, nous avons constaté que la Société n'avait pas de plan d'action clair pour l'atténuation de la plupart des principaux risques. Elle n'a donc pas pu exercer une surveillance complète des méthodes de gestion des risques ni communiquer de l'information à cet égard au Conseil d'administration. Par conséquent, le Conseil d'administration n'a pas reçu l'information dont il avait besoin pour surveiller la gestion des risques.

38. Ces faiblesses sont importantes parce que la Société est exposée à des risques liés aux priorités établies pour la gestion de la collection, qui pourraient aussi se répercuter sur les expositions et les programmes publics. Grâce à des plans d'action pour atténuer les risques, qui sont assortis de mesures précises, de calendriers et de niveaux de risque acceptables définis, la direction et le Conseil d'administration disposeraient d'une base pour exercer une surveillance complète et systématique de la gestion des principaux risques.

39. **Recommandation** — Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devrait améliorer tous les aspects de ses processus de gestion des risques, y compris le recensement, l'évaluation, l'atténuation et la surveillance des risques.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 améliorera ses processus de gestion des risques en prenant des mesures comme l'ajout de précisions aux définitions de la tolérance au risque, de la surveillance et des mesures d'atténuation des principaux risques.*

## Gestion des activités

### Les méthodes de gestion de la collection de la Société comportaient un défaut grave, et d'autres secteurs avaient des faiblesses

---

#### Ce que nous avons constaté

40. Nous avons constaté que les méthodes de gestion de la collection de la Société comportaient deux faiblesses : cette dernière ne possédait aucun plan de développement de la collection, et ses procédures détaillées ne comprenaient pas tous les aspects de la protection de la collection numérique. Prises ensemble, ces faiblesses constituaient un défaut grave dans la gestion de la collection. La planification opérationnelle, la conception et la présentation d'expositions, ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de programmes publics comportaient aussi des faiblesses.

41. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la planification opérationnelle, la surveillance du rendement et la communication des résultats — Gestion de la collection, expositions et programmes publics;
- la gestion de la collection;
- les expositions et les programmes publics.

---

## Contexte

42. La Société effectue des recherches et développe une collection principalement numérique d'histoires orales, de récits écrits, d'images numériques, d'archives physiques et d'artéfacts. La Société conçoit et présente des expositions principales, temporaires et itinérantes. De plus, elle élabore et met en œuvre des programmes publics, comme des visites scolaires et des présentations au public par des tiers. Ces expositions et les programmes publics utilisent souvent des articles de la collection, comme des images numériques (voir la pièce 5).

### Pièce 5 Les expositions et les programmes publics de la Société utilisent les articles de la collection

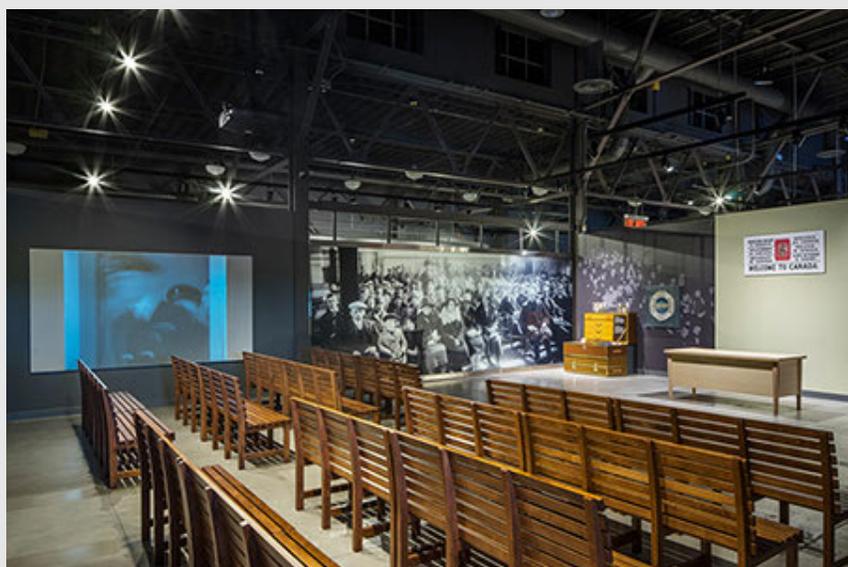


Photo : Musée canadien de l'immigration du Quai 21

43. Le transfert de la collection de l'ancienne Société du Quai 21 au musée national constitué en société d'État a comporté des difficultés. Une analyse des lacunes de la collection effectuée en 2017 a décrit ces difficultés, notamment en indiquant que le catalogage de l'ancienne collection avait souffert d'un manque d'information sur certains biens. Des donateurs avaient fourni la plupart des acquisitions, et l'ancienne Société du Quai 21 les avait acceptées sans discernement plutôt que de faire des acquisitions stratégiques pour satisfaire aux besoins de la collection ou du projet.

44. En mai 2019, la collection de la Société était composée d'un total de 26 451 articles, soit :

- 1 317 histoires orales (5 % de la collection totale);
- 3 022 récits écrits (11 %);
- 16 695 images numériques (63 %);

- 3 648 archives physiques, comme des documents et des cartes (14 %);
- 1 769 artefacts (7 %).

45. Selon la *Politique de la Collection*, la Société doit rendre accessible en ligne un maximum du contenu de sa collection tout en tenant compte de la confidentialité et des ressources humaines, technologiques et budgétaires. Pour tout article numérique de la collection, les conservateurs doivent prendre en considération les sensibilités liées à son utilisation à l'extérieur du Musée, car l'article pourrait être copié ou modifié. Le caviardage de certaines informations pourrait être nécessaire pour protéger les renseignements personnels et les conservateurs pourraient devoir rédiger des renseignements contextuels. La Société doit aussi adapter la taille des fichiers en vue de leur utilisation en ligne, s'assurer d'avoir assez d'espace mémoire et de bande passante, et concevoir son site Web de manière à permettre la recherche de fichiers.

---

#### Recommandations

46. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 50, 57, 58 et 63.

---

#### Planification opérationnelle, surveillance du rendement et communication des résultats — Gestion de la collection, expositions et programmes publics

47. **Analyse** — Nous avons constaté qu'une amélioration s'imposait en ce qui a trait à la planification opérationnelle dans les trois secteurs d'activités que nous avons examinés, soit la gestion de la collection, les expositions et les programmes publics (voir la pièce 6).

#### Pièce 6 Planification opérationnelle, surveillance du rendement et communication des résultats — Gestion de la collection, expositions et programmes publics : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle — Gestion de la collection, expositions et programmes publics	La Société a défini des plans opérationnels qui cadraient avec ses plans stratégiques et son mandat.	Les objectifs de rendement de chaque gestionnaire cadraient avec les objectifs de la Société qui sont définis dans les plans d'entreprise.  <b>Faiblesse</b> La planification opérationnelle n'a pas tenu compte des estimations des besoins en matière de ressources humaines.	
<b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b>  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères			

**Pièce 6 Planification opérationnelle, surveillance du rendement et communication des résultats —  
Gestion de la collection, expositions et programmes publics : Principales constatations et évaluation (suite)**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et communication des résultats — Gestion de la collection, expositions et programmes publics	La Société surveillait les résultats de ses activités et en rendait compte.	<p>La direction a commandé des travaux de recherche annuels sur les visiteurs.</p> <p>La direction a communiqué trimestriellement au Conseil d'administration de l'information sur diverses activités opérationnelles.</p> <p>La Société a évalué annuellement le rendement des gestionnaires par rapport aux objectifs définis dans ses plans d'entreprise.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

48. **Faiblesse — Planification opérationnelle — Gestion de la collection, expositions et programmes publics** — Nous avons constaté qu'aucun des secteurs opérationnels de la Société que nous avons examinés n'avait tenu compte des estimations des besoins en matière de ressources humaines.

49. Cette faiblesse est importante parce que si la Société n'évalue pas le nombre de personnes nécessaires qui possèdent des compétences adaptées aux projets, il est possible qu'elle ne puisse pas exécuter ses plans opérationnels.

50. **Recommandation** — Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devrait s'assurer de prendre en considération les besoins en ressources humaines dans le cadre de la planification opérationnelle.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Au cours de la première moitié de l'exercice 2020-2021, le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 effectuera un exercice de planification stratégique au cours duquel l'orientation stratégique pour les cinq prochaines années sera définie. La direction veillera à ce que les plans opérationnels cadrent avec les priorités stratégiques tout en tenant compte des besoins en ressources humaines et des exigences financières.*

## Gestion de la collection

51. **Analyse** — Nous avons constaté que la gestion de la collection comportait deux faiblesses qui, prises ensemble, constituaient un défaut grave (voir la pièce 7).

### Pièce 7 Gestion de la collection : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Développement de la collection	La Société a établi une collection qui explorait le thème de l'immigration au Canada.	<p>En janvier 2018, la Société a terminé un examen des pratiques exemplaires tirées des politiques de la collection établies par d'autres organisations pertinentes afin d'éclairer la mise à jour de sa propre politique en la matière. En juin 2018, le Conseil d'administration a approuvé la version actualisée de la <i>Politique de la Collection</i>.</p> <p>La Société avait respecté son processus lors du retrait permanent d'articles de la collection.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société ne disposait d'aucun plan de développement de la collection.</p>	
Accessibilité de la collection	La Société a rendu sa collection accessible au public.	La Société a rendu une partie de sa collection accessible dans le cadre d'expositions et au moyen de son site Web.	
Conservation de la collection	La Société a préservé l'intégrité physique, historique et esthétique de sa collection.	<p>La Société a établi des normes de température et d'humidité pour la présentation d'artéfacts physiques. Elle a surveillé les conditions ambiantes par rapport à ces normes.</p> <p><b>Faiblesse</b></p> <p>La Société n'a pas défini suffisamment de mesures pour protéger sa collection numérique dans les principaux documents de procédure.</p>	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

52. **Défaut grave — Gestion de la collection** — Nous avons constaté que le développement et la conservation de la collection de la Société comportaient des faiblesses. Prises ensemble, ces faiblesses constituaient un défaut grave dans la gestion de la collection, car la Société considère sa collection comme une ressource culturelle inestimable qui l'aide à réaliser son mandat, comme l'indique la *Politique de la Collection*.

53. Depuis 2013, la *Politique de la Collection* exige que la Société établisse un plan de développement de la collection. Ce plan servirait de document d'orientation afin d'aligner le contenu et la portée de la collection par rapport au mandat de la Société, et de veiller à ce que la collection s'enrichisse en fonction de l'évolution des priorités. Nous avons constaté que la Société ne prévoyait pas achever un tel plan avant 2021.

54. En outre, la *Politique de la Collection* stipule depuis 2013 que les articles nouvellement acquis doivent cadrer avec les objectifs et les exigences du plan de développement de la collection. Étant donné qu'aucun plan n'avait été établi, le comité de la collection de la direction n'a pas pu pleinement justifier ses recommandations relatives à l'achat de nouveaux articles.

55. Nous avons aussi constaté que la Société n'avait aucun processus pour la protection à long terme de sa collection numérique. Même si elle disposait de procédures de sauvegarde de sa collection actuelle, elle n'avait aucun plan ni aucune procédure de préservation numérique, par exemple pour atténuer les effets de l'obsolescence technologique de ses formats numériques. En outre, nous avons constaté que la Société n'avait établi aucune disposition sur la protection de la collection numérique dans son plan d'intervention pour protéger la collection en cas de sinistre, comme l'exigeait la *Politique de la Collection*.

56. Ce défaut grave est important parce qu'un plan de développement de la collection oriente la façon dont la collection devrait s'enrichir en vue de réaliser les priorités de la Société. Puisque la majorité de la collection de la Société est numérique, il est essentiel de disposer de plans et de processus de préservation pour protéger la collection contre la dégradation et l'obsolescence.

57. **Recommandation** — Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devrait définir un plan détaillé de développement de la collection.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. La direction commencera l'élaboration d'un plan détaillé de développement de la collection au cours de l'exercice 2020-2021 et mettra en place des processus pour assurer une surveillance appropriée des progrès.*

58. **Recommandation** — Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devrait veiller à la mise en place de processus pour assurer la protection à long terme de la collection numérique.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Au cours de l'exercice 2019-2020, la direction a élaboré un plan pour assurer la pérennité de la collection numérique. Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 continuera à préconiser des fonds additionnels pour assurer la mise en œuvre du plan en temps opportun.*

**Expositions et programmes publics**

59. **Analyse** — Nous avons constaté que la conception et la présentation d'expositions ainsi que l'élaboration et la mise en œuvre de programmes publics comportaient des faiblesses (voir la pièce 8).

**Pièce 8 Expositions et programmes publics : Principales constatations et évaluation**

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Conception et présentation des expositions	La Société a présenté des expositions qui ont permis d'accroître la compréhension à l'égard des expériences vécues par les immigrants au moment de leur arrivée au Canada, du rôle essentiel que l'immigration a joué dans le développement du Canada et de la contribution des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.	La Société a présenté des expositions principales, temporaires et itinérantes.  <b>Faiblesse</b> Des éléments de la <i>Politique sur les expositions</i> de la Société et les documents de procédures connexes n'offraient pas de lignes directrices claires au personnel pour l'élaboration et la présentation d'expositions.	
Élaboration et mise en œuvre des programmes publics	La Société a mis en œuvre des programmes publics qui ont permis d'accroître la compréhension à l'égard des expériences vécues par les immigrants au moment de leur arrivée au Canada, du rôle essentiel que l'immigration a joué dans le développement du Canada et de la contribution des immigrants à la culture, à l'économie et au mode de vie canadiens.	La Société a mis en œuvre un éventail de programmes publics, y compris des activités qui soutenaient les expositions et les activités de commémoration historique.  <b>Faiblesse</b> Les lignes directrices de la Société n'étaient pas assez détaillées pour aider le personnel à satisfaire aux attentes concernant l'élaboration et la mise en œuvre de programmes publics.	
<p><b>Légende — Évaluation en fonction des critères établis</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li> Satisfait aux critères</li> <li> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</li> <li> Ne satisfait pas aux critères</li> </ul>			

60. **Faiblesses — Expositions et programmes publics** — Nous avons constaté que la *Politique sur les expositions* de la Société et les documents de procédure connexes n'indiquaient pas clairement la fréquence à laquelle les expositions principales devaient être remaniées, ni la façon dont le personnel devait intégrer au contenu des expositions les normes les plus élevées en matière d'érudition. Sans ces précisions, la direction ne pouvait pas surveiller la conformité à ces exigences de la politique ni surveiller, par conséquent, si la fréquence des remaniements et la qualité des expositions satisfaisaient aux attentes de la Société.

61. Nous avons également constaté que les lignes directrices sur les programmes publics de la Société n'étaient pas assez détaillées pour aider les employés à répondre aux attentes à l'égard de l'élaboration et de la mise en œuvre de programmes publics. Par exemple, la direction nous a informés que la Société s'attendait à ce que les présentateurs externes de ses programmes publics proviennent du milieu de la recherche universitaire, possèdent une expérience personnelle pertinente ou offrent une représentation artistique réfléchie. Or cette attente n'a jamais été énoncée comme critère dans les lignes directrices. De plus, nous n'avons relevé aucun élément probant indiquant que la Société avait évalué les présentateurs externes par rapport à cette attente. Si les qualifications et la vision du monde d'un présentateur externe ne sont pas vérifiées soigneusement, ce dernier pourrait exprimer des opinions ou faire des déclarations qui entacheraient la réputation de la Société.

62. Ces faiblesses sont importantes parce que les politiques, les lignes directrices et les procédures devraient clarifier les attentes de la Société à l'égard de l'élaboration et de la mise en œuvre d'expositions et de programmes publics, et peuvent favoriser une utilisation efficace et efficiente des ressources.

63. **Recommandation** — Le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devrait s'assurer d'avoir des politiques, des lignes directrices et des procédures claires pour la présentation d'expositions et la mise en œuvre de programmes publics. La Société devrait ensuite surveiller si les principales exigences sont respectées, examinées régulièrement et actualisées, au besoin.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Il y avait de nombreux secteurs sur lesquels le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 devait se pencher après la constitution du Musée en société d'État. Le perfectionnement des politiques, des procédures et des lignes directrices ainsi que les exigences relatives à la surveillance pour s'assurer qu'elles fonctionnent comme prévu seront examinés au cours de la prochaine période de planification.*

## Conclusion

64. À notre avis, compte tenu des critères établis, les méthodes de gestion organisationnelle et les méthodes de gestion de la collection de la Société 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 le Musée canadien de l'immigration du Quai 21 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 de l'immigration du Quai 21 a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

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

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* la Société 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;
- 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 *Loi* 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 du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada — Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada 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 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 de l'immigration du Quai 21 que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

## Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur le Musée canadien de l'immigration du Quai 21. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

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

Dans le cadre de nos travaux, nous nous sommes entretenus avec les membres du Conseil d'administration, la haute direction et d'autres employés au sein de la Société afin de mieux comprendre ses moyens et méthodes. Nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous avons prélevé et testé des échantillons d'éléments, notamment des acquisitions et des aliénations d'articles de la collection, des rapports sur le milieu ambiant, des expositions, des programmes publics et des objectifs de rendement des membres de la direction, en vue de déterminer si les moyens et méthodes avaient été mis en place et s'ils fonctionnaient comme prévu.

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

## Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les 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 Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

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**

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

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

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*, 2018

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *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

## **Gestion des risques d'entreprise**

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

## **Planification opérationnelle, surveillance du rendement et communication des résultats — Gestion de la collection, expositions et programmes publics**

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*, 2018

Project Management Institute Inc., *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Pmbok®)*, 4<sup>e</sup> édition, 2008

ISACA, *Cadre de référence COBIT 5, APO05 (Gérer le portefeuille), BAI01 (Gérer les programmes et les projets)*

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

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

## **Gestion de la collection**

Musée canadien de l'immigration du Quai 21, *Résumé du plan d'entreprise et budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2018-2019 à 2022-2023*

Musée canadien de l'immigration du Quai 21, *Politique de la Collection*

*Loi sur les musées*

## **Expositions et programmes publics**

Musée canadien de l'immigration du Quai 21, *Résumé du plan d'entreprise et budgets de fonctionnement et d'immobilisations de 2018-2019 à 2022-2023*

*Loi sur les musées*

## **Période visée par l’audit**

L’examen spécial a porté sur la période allant du 1<sup>er</sup> octobre 2018 au 31 mai 2019. 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 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 13 février 2020, à Halifax, au Canada.

## **Équipe d’audit**

Directrice principale : Heather McManaman

Première auditrice : Amanda Lapierre

Leah Fraser

David Horne

Maggie LeBlanc

Dongsheng Li

# 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
<b>Méthodes de gestion organisationnelle</b>	
<p><b>28.</b> Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 devrait déterminer les types de renseignements que la direction devrait communiquer au Conseil d’administration pour qu’il puisse surveiller efficacement la collection de la Société et pour satisfaire aux autres exigences principales relatives aux lois, aux règlements et aux politiques applicables. <b>(23-27)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Au cours de l’exercice 2020-2021, en même temps que l’élaboration de son prochain plan quinquennal (2021-2022 à 2026-2027), la direction travaillera avec le Conseil d’administration à déterminer l’information clé qui lui permettra d’améliorer sa surveillance et la communication des résultats en ce qui concerne la gestion de la collection et la conformité aux lois, aux règlements et aux politiques.</p>
<p><b>29.</b> Le Conseil d’administration devrait veiller à ce que les administrateurs reçoivent des formations dans le but de les aider à exercer leurs responsabilités en matière de surveillance. <b>(23-27)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Un plan de formation sera établi, mis en œuvre et surveillé afin que tous les administrateurs puissent exercer leurs responsabilités en matière de surveillance. Une formation sur la gouvernance destinée aux administrateurs est prévue en avril 2020.</p>
<p><b>33.</b> Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 devrait veiller à ce que les indicateurs de rendement et les cibles établis pour évaluer la diversité et l’accessibilité en ligne de la collection soient réalisables, précis et assortis d’une échéance. <b>(31-32)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Au cours de la première moitié de l’exercice 2020-2021, le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 effectuera un exercice de planification stratégique, au cours duquel l’orientation stratégique pour les cinq prochaines années sera définie. La direction travaillera avec le Conseil d’administration pour qu’il y ait une concordance avec les priorités stratégiques tout en tenant compte des besoins en matière de ressources humaines et des exigences financières.</p>
<p><b>39.</b> Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 devrait améliorer tous les aspects de ses processus de gestion des risques, y compris le recensement, l’évaluation, l’atténuation et la surveillance des risques. <b>(35-38)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 améliorera ses processus de gestion des risques en prenant des mesures comme l’ajout de précisions aux définitions de la tolérance au risque, de la surveillance et des mesures d’atténuation des principaux risques.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Gestion des activités</b></p>	
<p><b>50.</b> Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 devrait s’assurer de prendre en considération les besoins en ressources humaines dans le cadre de la planification opérationnelle. <b>(48-49)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Au cours de la première moitié de l’exercice 2020-2021, le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 effectuera un exercice de planification stratégique au cours duquel l’orientation stratégique pour les cinq prochaines années sera définie. La direction veillera à ce que les plans opérationnels cadrent avec les priorités stratégiques tout en tenant compte des besoins en ressources humaines et des exigences financières.</p>
<p><b>57.</b> Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 devrait définir un plan détaillé de développement de la collection. <b>(52-56)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La direction commencera l’élaboration d’un plan détaillé de développement de la collection au cours de l’exercice 2020-2021 et mettra en place des processus pour assurer une surveillance appropriée des progrès.</p>
<p><b>58.</b> Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 devrait veiller à la mise en place de processus pour assurer la protection à long terme de la collection numérique. <b>(52-56)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Au cours de l’exercice 2019-2020, la direction a élaboré un plan pour assurer la pérennité de la collection numérique. Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 continuera à préconiser des fonds additionnels pour assurer la mise en œuvre du plan en temps opportun.</p>
<p><b>63.</b> Le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 devrait s’assurer d’avoir des politiques, des lignes directrices et des procédures claires pour la présentation d’expositions et la mise en œuvre de programmes publics. La Société devrait ensuite surveiller si les principales exigences sont respectées, examinées régulièrement et actualisées, au besoin. <b>(60-62)</b></p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Il y avait de nombreux secteurs sur lesquels le Musée canadien de l’immigration du Quai 21 devait se pencher après la constitution du Musée en société d’État. Le perfectionnement des politiques, des procédures et des lignes directrices ainsi que les exigences relatives à la surveillance pour s’assurer qu’elles fonctionnent comme prévu seront examinés au cours de la prochaine période de planification.</p>









