



CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des comptes publics

PACP • NUMÉRO 074 • 1^{re} SESSION • 42^e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 26 octobre 2017

Président

L'honorable Kevin Sorenson

Comité permanent des comptes publics

Le jeudi 26 octobre 2017

• (0845)

[Traduction]

Le président (L'hon. Kevin Sorenson (Battle River—Crowfoot, PCC)): Bonjour.

Bienvenue à la 74^e réunion du Comité permanent des comptes publics. Nous sommes le jeudi 26 octobre 2017.

J'aimerais demander à tous les participants d'ajuster leur appareil de communication. Notre réunion est télévisée aujourd'hui et nous préférons éviter tout problème technique, surtout avec les appareils électroniques.

Pendant la première heure de notre réunion, nous examinerons le Rapport d'examen spécial sur le Musée canadien de la nature dans le cadre des Rapports du printemps 2017 du vérificateur général du Canada.

Aujourd'hui, nous entendons notamment des témoins du Bureau du vérificateur général. Il s'agit de Michael Ferguson, vérificateur général du Canada et Etienne Matte, directeur principal.

Du Musée canadien de la nature, nous entendons Margaret Beckel, présidente-directrice générale, ainsi que Stephen Henley, président du conseil d'administration et Charles Bloom, vice-président des Services corporatifs.

Je tiens seulement à informer les membres du Comité qu'étant donné qu'il faudra voter pendant la deuxième heure, elle pourrait être écourtée de 10 ou 15 minutes. J'ai examiné le rapport du vérificateur général et il semble assez favorable, même si tout n'est pas parfait.

Nous entendons d'abord M. Ferguson, qui nous parlera du Rapport du vérificateur général.

M. Michael Ferguson (vérificateur général du Canada, Bureau du vérificateur général): Merci.

[Français]

Monsieur le président, je vous remercie de nous donner l'occasion de discuter de notre examen spécial du Musée canadien de la nature.

Comme vous le savez, un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes d'une société d'État lui donnent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que sa gestion des ressources est économique et efficace, et que le déroulement de ses activités est efficace.

[Traduction]

Notre examen a porté sur la période allant de juillet 2015 à avril 2016.

Dans l'ensemble, nous avons constaté que le Musée canadien de la nature avait de bonnes méthodes de gestion pour assurer une planification stratégique et opérationnelle, mesurer son rendement et communiquer ses résultats. Toutefois, nous avons noté que des améliorations s'imposaient dans d'autres secteurs. Nous avons

notamment constaté que le conseil d'administration n'avait pas reçu l'information requise pour surveiller la conformité aux lois, aux règlements et aux principales politiques internes, et pour surveiller l'application des stratégies d'atténuation des risques. Nous avons également constaté que les efforts du Musée pour renouveler le conseil en temps voulu n'avaient pas été fructueux, une situation qui était toutefois indépendante de la volonté des responsables du Musée.

Notre examen a permis de constater que le Musée avait des moyens et des méthodes efficaces pour gérer ses activités, notamment ses projets de recherche. Toutefois, il n'avait pas établi de plan, avec des priorités et des jalons réalisables, pour identifier et numériser les spécimens de ses collections. Cette constatation est importante, car pour donner leur pleine valeur scientifique, les spécimens doivent d'abord être identifiés, et la numérisation de collections exige un effort à long terme. De plus, le Musée n'avait pas de plan de conservation pour ses collections et il n'avait pas pleinement documenté ses méthodes et ses activités de préservation. Par conséquent, le Musée a dû se fier aux connaissances de son personnel pour s'assurer que ses besoins en matière de conservation étaient comblés.

• (0850)

[Français]

Nous avons aussi relevé des méthodes insatisfaisantes dans la gestion des projets pour remplacer deux systèmes informatiques qui soutiennent les activités du Musée, soit le système d'admission et le système de gestion des collections. Pour ces projets, les échéances n'étaient pas définies, les coûts estimatifs ont augmenté, il manquait de la documentation et l'information donnée à la haute direction était limitée. Cette constatation est importante parce que des méthodes efficaces de gestion de projet auraient aidé à garantir le remplacement des systèmes en temps voulu et en respectant les budgets établis pour obtenir les avantages attendus.

Le Musée a accepté toutes nos recommandations et a établi un plan d'action en réponse à nos préoccupations. Toutefois, comme nous avons fini les travaux d'audit en avril 2016, je ne peux pas commenter les mesures prises par le Musée depuis.

[Traduction]

Monsieur le président, c'est ce qui termine mon exposé. Nous serons heureux de répondre aux questions des membres du Comité.

Merci.

Le président: Merci beaucoup, encore une fois, monsieur Ferguson.

La parole est maintenant à M. Henley.

M. Stephen Henley (président, conseil d'administration, Musée canadien de la nature): Bonjour, monsieur le président et membres du Comité.

Je m'appelle Stephen Henley, et je suis président du conseil d'administration du Musée canadien de la nature. Je suis accompagné aujourd'hui de Meg Beckel, présidente-directrice générale du Musée canadien de la nature, et de Charles Bloom, vice-président des Services corporatifs.

D'entrée de jeu, j'aimerais assurer le Comité que le conseil et moi-même prenons très au sérieux les recommandations formulées dans l'examen spécial et que nous surveillerons de près l'exécution du plan d'action par les gestionnaires.

Je parlerai brièvement du Musée et je donnerai ensuite la parole à Meg, qui poursuivra avec les mesures à prendre relativement aux recommandations.

Nous sommes le musée national d'histoire et de sciences naturelles du Canada et l'un des six musées nationaux ayant le statut de société d'État à but non lucratif. L'origine de notre Musée remonte à la Commission géologique du Canada fondée il y a plus de 160 ans. Les portes du présent édifice du Musée ont ouvert pour la première fois en 1912. En 2010 s'achevaient des rénovations de quelque 230 millions de dollars, qui ont abouti au présent édifice muséal d'avant-garde et d'envergure internationale.

Nous recevons plus d'un demi-million de visiteurs par an et comptons, avec les autres musées nationaux, parmi les principales attractions touristiques de la capitale nationale. Comme les autres musées, nous proposons des programmes éducatifs dans le secteur du divertissement et des loisirs. Mais, peut-être à la différence des autres musées, nous nous concentrons sur la recherche scientifique. Nous sommes un chef de file national en recherche et notre présence est bien établie au niveau international, où nous représentons le Canada dans plusieurs organismes scientifiques.

Dans notre édifice de recherche, situé à Gatineau, au Québec, nos scientifiques et nos spécialistes financés par le gouvernement s'occupent de maintenir une collection scientifique de plus de 14,6 millions de spécimens qui représentent le patrimoine d'histoire naturelle du Canada, et d'en assurer l'accès. Ces collections concernent tous les aspects du monde naturel, à savoir la botanique, la zoologie, la minéralogie et la paléontologie.

Je cède maintenant la parole à la présidente-directrice générale, Meg Beckel, qui vous parlera des activités opérationnelles et de l'examen spécial.

Mme Margaret Beckel (présidente-directrice générale, Musée canadien de la nature): Merci, Stephen.

Bonjour, monsieur le président et membres du Comité.

Le Musée canadien de la nature est une entreprise de 36 millions de dollars. À titre de société d'État à but non lucratif, le Musée dépend du financement du gouvernement, de ses revenus commerciaux et de l'appui des donateurs et des commanditaires pour ses coûts de fonctionnement et ses investissements en capitaux requis pour ses deux édifices.

Le financement du gouvernement consacré au fonctionnement est gelé depuis quatre ans. Les revenus commerciaux et les contributions des donateurs et des commanditaires sont venus combler l'écart créé par la hausse de coûts, de telle sorte que le financement du fonctionnement par le gouvernement est passé de plus de 90 % à environ 75 % aujourd'hui. Nous avons réussi cela grâce à une hausse spectaculaire du nombre de visiteurs, à la suite d'une redéfinition énergétique de nos valeurs et de nos processus de fonctionnement.

Le Musée a bien accueilli l'équipe d'examen spécial et a collaboré étroitement avec ses membres. Pour une entreprise de notre taille, l'examen spécial représente un investissement substantiel dans la supervision des opérations que ne pourrait se permettre aucune organisation de notre taille à l'extérieur du gouvernement. Nous considérons donc cet examen comme un avantage extraordinaire que nous souhaitons maximiser.

Bien que le rapport de l'examen spécial soit très largement positif, il met en évidence la nécessité d'améliorer certains points dans les domaines de la gouvernance, des politiques de sécurité en technologie de l'information et de la gestion de projet.

Le vérificateur général recommande que le Musée adopte des pratiques de gestion de projet plus formelles quand il remplace les systèmes liés aux opérations. Les responsables du Musée sont d'accord. Nous avons révisé notre approche actuelle de gestion de projet pour veiller à ce que nos pratiques soient à la fois rentables et en relation avec la nature, la complexité, les risques et les coûts du projet. Je suis heureuse d'annoncer que nous avons aussi adopté une approche actualisée de documentation pour le lancement de projets au niveau de la gestion supérieure.

Deuxièmement, le Bureau du vérificateur général a recommandé un processus pour s'assurer que le conseil d'administration surveille mieux la conformité de la société d'État avec les politiques, les lois et les règlements en vigueur. Les responsables de la société d'État sont d'accord. Je suis heureuse de préciser que nous fournissons maintenant une documentation annuelle attestant la conformité lors de nos réunions du comité de la vérification et des finances qui se déroulent en février. De plus, la mise à jour des opérations pour le conseil et les gestionnaires décrit maintenant plus clairement les mesures prises relativement aux risques.

En ce qui concerne la gouvernance du conseil, un nouveau processus de sélection des membres a été lancé par le gouvernement en novembre 2016, et il demande moins au Musée que ce que le rapport d'examen spécial recommande. Je suis heureuse d'annoncer que la société d'État est en étroite communication avec le ministère du Patrimoine canadien et que nous attendons un règlement imminent du processus de nomination.

Enfin, le BVG a recommandé que nous remplissions les exigences de notre politique de sécurité en technologie de l'information, y compris le contrôle de notre plan de continuité des activités et du plan des reprises des opérations de TI. Nous sommes d'accord. C'est pourquoi l'an dernier, nous avons effectué des investissements importants dans la mise à jour de nos systèmes de TI, car ils jouent un rôle essentiel pour nous permettre de respecter notre politique en matière de TI.

Comme prévu, nous avons terminé le contrôle des deux plans cette semaine. Cela a été vérifié par une tierce partie, ce qui témoigne que nous avons réalisé avec succès ces étapes importantes de notre stratégie en matière de technologie de l'information.

De plus, nous continuons d'offrir, à l'échelle du Musée, une formation sur la sensibilisation à la sécurité, en particulier l'hameçonnage et les logiciels rançonneurs.

Nous vous remercions de nous avoir donné l'occasion de vous présenter un exposé aujourd'hui. Nous serons heureux de répondre à vos questions.

● (0855)

Le président: Merci beaucoup, madame Beckel.

Nous passons maintenant à la première série de questions. Les intervenants ont chacun sept minutes.

Mme Shanahan et M. Arya partageront leurs sept minutes.

Allez-y, madame Shanahan.

Mme Brenda Shanahan (Châteauguay—Lacolle, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

J'aimerais remercier tous les témoins qui sont ici aujourd'hui.

Je suis l'une des députés qui ont insisté pour que nous vous entendions, et je suis très heureuse que nous ayons eu le temps de vous ajouter à notre calendrier. À titre de membres du Comité permanent des comptes publics, nous avons l'occasion d'entendre des témoins d'organismes et de ministères à l'échelle du gouvernement et de temps en temps, nous aimons entendre les représentants d'un organisme qui, dans l'ensemble, a reçu un bon rapport du vérificateur général, mais qui présente aussi quelques leçons à retenir. Je crois que c'est le sujet sur lequel nous voulons nous concentrer ce matin.

Monsieur Ferguson, dans le quatrième paragraphe de votre exposé, vous dites que vous avez « constaté que les efforts du Musée pour renouveler le conseil en temps voulu n'avaient pas été fructueux, une situation qui était toutefois indépendante de la volonté du Musée. » Que voulez-vous dire?

M. Michael Ferguson: Monsieur le président, pendant la vérification, nous avons déterminé qu'il y avait, je crois, un poste vacant au moment où nous avons évalué la composition du conseil. Je crois que six membres du conseil occupaient toujours leur poste, même si leur mandat était expiré. Ils étaient toujours en mesure d'occuper leur poste, mais ils n'avaient plus de mandat précis. C'est un phénomène que nous observons dans plusieurs organismes. Cela nous préoccupe. Nous sommes d'avis qu'il faut pourvoir les postes vacants au sein d'un conseil d'administration et donner un mandat précis à ces personnes. Tous ces éléments liés aux nominations au sein du conseil devraient être bien compris et respectés.

Manifestement, les membres du conseil du Musée ne peuvent rien faire au sujet des nominations, car ils ne contrôlent pas le processus de nomination. En effet, cette responsabilité revient au gouverneur en conseil. Nous avons observé que le Musée avait soulevé la question, mais les responsables ne pouvaient rien faire de plus, car encore une fois, ils ne contrôlent pas le processus de nomination.

● (0900)

Mme Brenda Shanahan: Merci, monsieur Ferguson.

C'est manifestement un enjeu qui est revenu au cours des deux dernières années. Un conseil d'administration qui n'a pas tous ses membres ne peut pas assurer une bonne gouvernance. Je crois que nous sommes seulement chanceux que cette question ait été soulevée et qu'en effet, dans le cas du Musée de la nature, le personnel avait suffisamment de savoir institutionnel pour que le bon travail se poursuive.

Cela m'amène à parler du défi lié à la technologie et de la façon dont vous avez été en mesure de le relever. C'est un défi. Je le reconnais. Je peux seulement imaginer le nombre de spécimens qui se trouvent dans le Musée. Pouvez-vous nous parler des défis qui se posent au départ et de la façon dont vous les relevez?

Tous les témoins peuvent répondre à cette question.

Mme Margaret Beckel: D'accord. Est-ce que ça concerne le système de gestion des collections?

Mme Brenda Shanahan: Oui, particulièrement parce qu'il est question de gros sous quand il s'agit de projets de recherche scientifique et de votre rôle de premier plan.

Mme Margaret Beckel: Oui. C'est une excellente question. Merci.

Nous nous sommes servis d'un système de gestion des données et d'hébergement des données pour notre collection de 14,6 millions d'objets.

Mme Brenda Shanahan: Puis-je vous interrompre brièvement pour vous demander quel est le budget accordé à la transformation de l'informatique? De combien s'agit-il?

Mme Margaret Beckel: Pour le système seul, le budget total était de 300 000 \$, ce qui est très peu pour la transformation d'un système, le renouvellement d'un système existant de gestion de bases de données.

Cette transformation s'étalera sur un certain nombre d'années. Elle coûte donc moins de 100 000 \$ par année pendant la durée du projet. Cet étalement est important, en raison du temps que la transformation exige de notre personnel. Nous réalisons le projet avec nos ressources actuelles en personnel. Pour nous, c'était la meilleure façon de procéder, puisque le personnel sera ensuite propriétaire et utilisateur des données et du système, et c'était mieux que de faire appel à des gens de l'extérieur.

Mme Brenda Shanahan: Intéressant. Alors, comment vous y êtes-vous pris pour la formation?

Je vais laisser à M. Arya le soin de poursuivre, puisque c'est plutôt son rayon.

M. Chandra Arya (Nepean, Lib.): Merci, monsieur le président.

Le vérificateur général a dit que le conseil d'administration n'avait pas reçu les renseignements nécessaires au contrôle du respect des lois. Mon expérience m'a appris que beaucoup d'organisations de charité et d'organisations sans but lucratif omettent parfois de renseigner convenablement leurs conseils d'administration.

Je sais que, chez vous, il se mêle beaucoup, par exemple, de la gestion des placements, qui sont tout à fait modestes. Cependant, sous le régime de la Loi sur les fiduciaires de l'Ontario, chaque administrateur doit répondre individuellement et personnellement d'une éventuelle mauvaise gestion. C'est très important. Je sais que vous vous en tirez bien. J'ai effectivement lu, dans votre rapport, que vous gériez trois placements par l'entremise de la Fondation communautaire d'Ottawa, qui n'a pas de lien de dépendance avec vous, mais même dans ce cas, les administrateurs ont besoin d'être mis au courant de leurs responsabilités et d'être périodiquement informés. J'espère que c'est maintenant chose faite.

Ma collègue a déjà annoncé ma deuxième question, qui concerne les pratiques de gestion de projets.

Peu importe la taille, modeste ou considérable, d'un projet public, il importe qu'il soit assorti d'échéanciers, pour qu'il n'y ait pas de dépassement de coûts. Dans votre cas, même un petit dépassement entamera beaucoup votre budget.

Mme Margaret Beckel: Sur la première observation touchant la surveillance du conseil d'administration, notre comité des finances et de l'audit est présidé par Ron Colderoni, qui, je pense qu'Étienne sera d'accord, agit de façon très diligente sur le rôle de supervision de toutes les questions financières de l'institution par le conseil d'administration. Ça n'a jamais été remis en cause pendant l'audit.

M. Chandra Arya: Non. Absolument pas.

Ce que j'essayais de dire, c'est que, diligence ou pas, c'est néanmoins le devoir des sociétés de faire le point, auprès des administrateurs, sur les rôles et les responsabilités et de s'y tenir.

Mme Margaret Beckel: Oui. Ce qui nous a aidés, c'est de nous appuyer sur l'ensemble des règles et des lois que le Musée de la nature, en sa qualité de société d'État, doit respecter. Nous avons donc rassemblé les obligations sous le régime des lois sur les musées, la gestion des finances publiques, les espèces en péril, la protection des végétaux et les produits antiparasitaires.

Nous devons garantir au conseil d'administration que notre musée d'histoire naturelle respecte un ensemble unique de lois et de règlements. Bien que la direction fasse l'examen, nous le communiquons régulièrement au conseil d'administration qui est sûr de notre respect de certaines de ces lois et de certains de ces règlements propres à notre société.

Dans la surveillance du projet de transformation informatique, la plupart des modifications de la portée et des coûts de nos investissements dans le système ont été décidés par la direction. Nous avons pris des décisions et exercé des choix particuliers sur les éléments que nous voulions intégrer dans le système que nous avons sélectionné. Dans un cas, ç'a effectivement été le choix du fournisseur.

Après l'appel d'offres, nous avons découvert un fournisseur jusque-là inconnu, qui répondait idéalement aux besoins de l'institution, mais plus cher. Encore une fois, la modification du budget a été un choix de la direction fondé sur la satisfaction des besoins de l'institution et sur la disponibilité des ressources.

• (0905)

Le président: Merci beaucoup, madame Beckel.

Monsieur Deltell.

Soyez le bienvenu.

[Français]

Vous disposez de sept minutes.

M. Gérard Deltell (Louis-Saint-Laurent, PCC): Merci beaucoup, monsieur le président. Je salue la qualité de votre français, qui vous fait honneur.

[Traduction]

Bonjour à vous tous. Je suis heureux de vous revoir et je vous souhaite la bienvenue à votre Chambre des communes.

Tout d'abord, messieurs Ferguson et Henley, c'est un bon rapport, très intéressant, qui répond bien à toutes les questions soulevées dans ce rapport.

J'ai deux ou trois points d'interrogation.

[Français]

Pour faire honneur à M. Sorenson, je vais maintenant parler en français.

Dans un premier temps, je vais m'attarder sur la recommandation décrite au paragraphe 25, qui porte sur les postes vacants au conseil d'administration.

J'aimerais savoir s'il vous est très difficile de mener vos activités si vous n'avez pas le nombre requis, ou enfin le nombre total de personnes que vous souhaitez avoir au conseil d'administration. Comparativement à lorsque tous les postes sont pourvus, observez-vous un retard dans vos activités lorsqu'il manque des personnes au sein du conseil d'administration?

[Traduction]

M. Stephen Henley: Votre question est très pertinente et elle arrive à point nommé.

Le conseil d'administration est nommé de façon à représenter les districts de l'ensemble du Canada. Il est reconnu qu'il a besoin de diverses compétences comme le droit, le marketing, l'informatique, la gestion, les nominations et ainsi de suite. Certains de ses administrateurs en sont à leur troisième mandat et beaucoup d'autres, à leur deuxième, tandis qu'un certain nombre de régions du pays n'y sont pas représentés. C'est ainsi depuis ma nomination, il y a quatre ans et demi.

Quand un groupe restreint d'administrateurs doit s'occuper d'une charge plus lourde, ça limite l'efficacité à laquelle le conseil d'administration voudrait aspirer. Un noyau d'individus siège au comité de nomination des directeurs, à celui des finances, et c'est le même, au conseil d'administration, encore surchargé. Je pense que nous avons gravement abusé d'eux en continuant de compter sur eux, leur générosité et leur disponibilité pour pourvoir à la gouvernance nécessaire de l'institution.

Il importe vraiment d'affecter la même puissance à nos sociétés d'État, à nos organisations sans but lucratif et à nos musées. J'ai accumulé plus de 30 années d'expérience dans les organisations sans but lucratif. C'est assez difficile quand on dispose d'une équipe complète, mais ce n'est beaucoup plus quand elle ne l'est pas. Nous avons en quelque sorte été handicapés dans notre travail.

Par conséquent, je vous suis très reconnaissant de votre question, et nous continuons d'espérer.

Les musées ne semblent pas très importants pour les Canadiens. C'est la raison pour laquelle il a été question de le consacrer aux sciences naturelles. La science semble soulever maintenant plus de discussions, et c'est le rôle du musée. J'espère que votre comité pourra transmettre des messages très positifs à cet égard dans le cadre du processus, parce que je suis sûr que ça ne touche pas seulement le Musée canadien de la nature, mais, aussi, beaucoup de nos sociétés et organismes d'État. Je me contenterai de dire que c'est malheureux.

• (0910)

M. Gérard Deltell: Eh bien, merci beaucoup pour vos compliments sur ma question et aussi pour votre réponse, qui était meilleure que ma question.

[Français]

Parlons maintenant des technologies de l'information.

Le rapport fait mention de certaines difficultés liées au site Web, qui ne contient pas toute l'information requise. Je m'explique.

Je n'en ai pas l'air, mais je suis un historien de formation. J'aime beaucoup l'histoire. Je rappelle souvent que, lorsque j'étais à l'école, Internet et Google n'existaient pas. Ainsi, il fallait des jours entiers pour trouver l'information que nous trouvons maintenant en trois ou quatre minutes sur Google. C'est bien.

Toutefois, pour cela, il faut absolument que nos musées soient branchés le plus possible et qu'ils donnent accès à l'information le plus facilement possible, afin que nos jeunes chercheurs aient le goût d'apprendre et aient le goût d'aller visiter le musée par la suite.

Quelle est votre stratégie pour vous assurer que le site Web et les informations sur Internet sont les plus volumineux possible et les plus facilement accessibles?

[Traduction]

Mme Margaret Beckel: Notre site Web est un outil absolument essentiel de communication, comme vous dites, pas seulement pour propager les connaissances, mais aussi pour conserver les données sur notre collection, les communiquer non seulement aux jeunes et au grand public, mais aussi aux chercheurs et aux fonctionnaires décideurs de partout dans le monde. C'est aussi un important outil de marketing.

Notre site Web a maintenant amorcé un processus d'examen complet et total. Il était déjà en cours quand l'examen spécial a été réalisé, et il a certainement confirmé la nécessité, pour nous, de complètement renouveler ce que nous appelons notre système de gestion de contenu, qui anime et héberge notre site Web.

Nous avons demandé conseil à des experts des systèmes de gestion de contenu. Ils examinent ce que nous possédons actuellement, nos besoins et les besoins de nos utilisateurs et de nos partenaires. Ils feront une recommandation sur le système qui est le plus dans l'intérêt du musée. Nous nous adresserons ensuite au marché pour nous le procurer. Ensuite, nous entamerons la formation et la mise en oeuvre.

Actuellement, nous utilisons le système Drupal, l'un des nombreux systèmes de gestion de contenu qui hébergent des sites Web. Nous sommes rendus à Drupal 6, alors que le marché serait déjà à Drupal 8. Nous avons donc pris du retard.

Comme tous les musées, nous excellons à faire durer jusqu'à la toute fin l'utilité de tout ce en quoi nous investissons. Je pense que nous avons gardé le système assez longtemps. Le processus est donc bien entamé.

Le président: Merci, monsieur Deltell.

Monsieur Christopherson, vous disposez de sept minutes.

M. David Christopherson (Hamilton-Centre, NPD): Merci beaucoup, monsieur le président.

Merci à tous les témoins d'être ici.

Commençons par focaliser l'attention sur le rapport d'audit, que nous avons sous les yeux. On y lit, à la page 3, neuvième paragraphe:

Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes du Musée canadien de la nature 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*.

Je saute à la conclusion, page 22, paragraphe 59, où le vérificateur général exprime son opinion:

À notre avis, compte tenu des critères établis, les moyens et méthodes de gestion organisationnel et de gestion opérationnel du Musée canadien de la nature que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que la Société avait mis en oeuvre ces 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*.

Eh bien, je suis tout simplement enchanté. J'adore. C'est vrai. Autant je m'emporte, à cause des lacunes, autant, en fin de compte, je m'emballe devant les bonnes actions, et vous, vous avez bien agi. Non seulement ça, mais, dans le résumé de l'audit antérieur, en 2007 — nous faisons nos recherches —, page 3, paragraphe 9, le 21 février 2007, ça fait 10 ans, je lis la conclusion suivante:

[...] pour la période examinée, les systèmes et les pratiques du Musée canadien de la nature étaient conçus et utilisés de manière à fournir une assurance raisonnable que les éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que les opérations du Musée se déroulent efficacement.

Le paragraphe qui le suit retourne à 2002 et en cite le rapport:

Nous n'avions signalé aucune lacune importante dans notre rapport d'examen spécial de 2002. Nous avons, par contre, suggéré d'apporter des améliorations à l'égard de trois aspects de première importance.

Monsieur le président, je dois dire, vu qu'un audit parfait, ça n'existe pas, que vous, messieurs, vous travaillez vraiment bien. Vraiment. Voilà pourquoi je tiens à y mettre autant d'enthousiasme que possible. À mon avis, ce système ne donne de bons résultats que lorsqu'on est totalement impartial et dépourvu de parti pris. Les dilapidateurs de l'argent des contribuables qui défilèrent ici, nous allons leur tomber dessus à bras raccourcis. Inversement, quand quelqu'un vient nous démontrer que, sans cesse, au fil des années et des décennies, il a fait du bon travail, nous devons le crier sur les toits parce que la bureaucratie a besoin de savoir que ce n'est pas une mission impossible, qu'on peut gagner avec les comptes publics. Oui, c'est possible. Le devoir bien fait nous fait chaud au coeur.

Mes collègues ont soulevé des questions sur des domaines qui ont besoin d'améliorations, il y en a toujours, mais, après certains cauchemars qu'on m'a présentés ces 13 dernières années, à notre comité, quel plaisir je ressens, parce que ça montre que nous n'exigeons rien de plus que ce à quoi on peut raisonnablement s'attendre de la bureaucratie, au nom du peuple qui, vraiment, paie la note.

Je n'ai que quelques questions à réponse libre et vous pouvez y répondre à votre gré. Avec moi, c'est aussi facile que ça. Vous pouvez tout dire et j'en serai probablement heureux.

Madame Beckel, monsieur Henley, parlez-moi, tous les deux, de votre culture, du point de vue du personnel et de celui du conseil d'administration. Si, pendant au moins 15 ans, vous avez sans cesse obtenu de bons résultats et que vous vous êtes bien comportés, c'est que vous avez la bonne culture. Ce n'est pas seulement une question de personnes ni de chance. Parlez-moi de ces deux cultures que vous possédez. Vantez-vous. Dites-moi pourquoi vous êtes si merveilleux. Ensuite, s'il reste du temps, peut-être pourrez-vous mentionner que vous avez l'intention d'encore faire mieux et de donner suite aux critiques positives du vérificateur général.

● (0915)

Merci, au nom des Canadiens. Vous faites exactement ce qu'on vous demande, et nous l'apprécions.

La parole est à vous.

Le président: Avec beaucoup d'enthousiasme.

Des voix: Oh, oh!

Le président: Monsieur Henley.

M. Stephen Henley: Merci beaucoup.

Vos remarques me font beaucoup plaisir. Je crois m'exprimer au nom du conseil d'administration quand je dis croire que toutes les personnes ici présentes sont convaincues que la culture ne fait qu'une bouchée de la stratégie, un point c'est tout.

À 160 ans, notre vénérable institution était très âgée. Elle avait toujours compté sur les crédits de l'État. On nous a lancé le défi d'en faire une entreprise, ce qui était une révolution. Pour y parvenir graduellement, nous avons dû déplacer la barrière de la culture pour permettre au personnel et à la direction de s'approprier totalement le musée, comme s'il leur appartenait.

Je n'en dis pas plus et je laisse la parole à Meg.

Mme Margaret Beckel: Je me présente souvent comme la personne ayant le meilleur emploi au Canada, car il n'y a rien de mieux que de diriger une institution qui conserve des données sur la nature recueillies au fil du temps et qui a la responsabilité d'encourager la compréhension et le respect de la nature, dans le but d'assurer un meilleur avenir. Toutes les personnes qui travaillent au Musée canadien de la nature croient en cette mission. Notre institution regorge de personnes grandement passionnées: son personnel, les membres de son conseil d'administration, ses bénévoles, ses associés de recherche, ses collaborateurs et ses partenaires. C'est avec passion que nous accomplissons notre mission.

Nous avons dû changer notre façon de mener nos activités, par exemple, plus récemment lorsque notre structure financière n'était plus viable, compte tenu des réalités associées à la façon dont nous sommes financés, et tout le monde a dû comprendre pourquoi c'était important et à quelles fins.

Nous croyons en une communication ouverte et transparente. Nos livres peuvent être consultés. Tout le monde sait à quoi ressemble notre budget. Tout le monde connaît les défis qui se posent sur le plan financier. Nos gens sont donc amenés à comprendre comment nous ferons les choses différemment, car ils savent déjà pour quelles raisons et ils y croient.

Dans toute institution, trois choses sont nécessaires. Il faut d'abord des gens passionnés par la mission. Ils doivent ensuite tous être en mesure de décrire le où, le quoi, le quand et le pourquoi. Ils doivent également tous avoir les traits de caractère nécessaires à la réussite de la mission.

Notre institution regorge de personnes curieuses et créatives. Elles ont également un sens exceptionnel de la collaboration de même qu'un esprit collégial, et elles sont de plus en plus courageuses, car nous prenons de plus en plus de risques. D'ailleurs, à mesure que j'apprends à connaître mes collègues du Bureau du vérificateur général, je trouve intéressant que nous utilisions ouvertement et librement l'expression « prendre des risques », mais les risques sont pris de manière éclairée, ce qui rassure Etienne et ses collègues.

Des voix: Oh, oh!

Mme Margaret Beckel: Nous ne prenons pas des risques à l'aveuglette, à gauche et à droite, mais nous devons en prendre davantage et expérimenter dans notre façon de mener nos activités.

Je suis fière de dire que pour y parvenir, il faut entre autres exposer les espèces que nous avons dans notre collection, pour que les gens s'émerveillent des données sur la nature recueillies au fil du temps. Je vous encourage à venir voir, au moment qui vous convient, deux spécimens de notre collection que j'ai apportés avec la permission du conservateur, Etienne.

Il y a un fossile de poisson provenant de la mer de Champlain. Nous nous trouvons tous — les personnes présentes ici — à un endroit qui se trouvait sous la mer de Champlain il y a des dizaines de milliers d'années. Cette espèce fossilisée n'est qu'une seule des preuves qui corroborent ce fait. J'ai également apporté un spécimen de plante recueilli à la fin des années 1800 par Catharine Parr Traill,

une pionnière à l'histoire formidable qui collectionnait des plantes comme passe-temps. Nous avons maintenant sa collection ainsi que toutes les notes qu'elle a prises à ce sujet. C'est le genre de chose que nous pouvons exposer.

Je sais que j'ai dépassé le temps qui m'était imparti parce que j'ai vanté l'institution, mais on m'a invitée à le faire.

• (0920)

Le président: Merci beaucoup.

Je vais donner la parole à M. Massé pour qu'il pose une question très brève.

Je vois que notre prochain témoin est également parmi nous. Allez-y, monsieur Massé.

[Français]

M. Rémi Massé (Avignon—La Mitis—Matane—Matapédia, Lib.): Merci, monsieur le président.

La question de notre collègue et les remarques qui ont suivi auraient très bien pu tenir lieu de conclusion. Cela dit, j'aimerais poser une question.

Pour ma part, je viens d'une région de l'Est du Québec, soit la Gaspésie. C'est particulièrement difficile pour bien des personnes en région de visiter le Musée canadien de la nature, compte tenu de la distance.

Ma question renvoie un peu à ce que notre collègue M. Deltell a mentionné tout à l'heure. La numérisation des spécimens est une façon d'avoir accès à l'ensemble ou à une bonne partie des collections, qui sont importantes pour faire découvrir à nos jeunes ce que le Musée a à offrir. Or M. Ferguson, le vérificateur général, a constaté que le Musée « n'avait pas établi de plan, y compris des priorités et des jalons réalisables, pour identifier et numériser des spécimens de ses collections ». Selon le rapport, près de 75 % des spécimens de la collection restent à numériser.

Quelles sont les difficultés auxquelles vous faites face dans votre démarche pour numériser et rendre accessibles des spécimens que vous avez?

• (0925)

[Traduction]

Mme Margaret Beckel: C'est une excellente question.

La numérisation de la collection comporte différentes facettes. Premièrement, il faut l'infrastructure de TI nécessaire pour prendre en charge le volume de données que nous créons, et nous avons donc investi récemment dans cette infrastructure pour avoir l'espace de stockage nécessaire à l'hébergement de toutes les données que nous numérisons. Nous devons continuer d'investir.

Deuxièmement, il faut une solide base de données qui peut recueillir toutes les données. Notre ancien système est actuellement converti en un système adapté à une collection d'histoire naturelle, en un système suffisamment convivial pour pouvoir transférer les données de notre collection dans des systèmes qui permettent à tout le monde de les télécharger.

Troisièmement, il faut consacrer du temps à la saisie des données dans le système. C'est le défi auquel nous sommes confrontés. Notre collection comprend 14,6 millions de spécimens répartis dans 3,25 millions de lots. Un pot de parasites représente un seul lot de 2 000 spécimens, ce qui vous donne une idée des ratios. Je ne sais pas pourquoi j'ai choisi les parasites comme exemple, mais c'est fait.

Des 3,25 millions de spécimens, 825 000 sont maintenant numérisés, mais cela ne signifie pas que tout le monde peut y avoir accès, car pour les télécharger, le système de collections en ligne doit être constamment mis à jour. Nos services de TI, que Charles dirige en tant que vice-président des Services corporatifs, examinent la façon dont le système de gestion de la base de données dans laquelle nous versons tous nos spécimens peut également être converti et contribuer à l'interface conviviale.

C'est un défi constant. Nous y consacrons 60 000 \$ par année. Au rythme où nous progressons, il nous faudra cent ans pour numériser le reste de la collection. Nous en sommes conscients, et la collection ne cesse de croître, car les scientifiques poursuivent leur collecte de données.

M. Stephen Henley: Nous avons estimé le coût de la numérisation du reste de notre collection, et si vous savez à quel endroit je peux trouver environ 22 ou 23 millions de dollars, je vous prie de me donner un coup de fil, car c'est ce que cela coûtera.

Comme vous, je viens d'une région et j'ai toujours nourri la vision de musées numériques accessibles dans les régions du pays si nous prenons les choses en main.

J'ai toujours été passionné par la possibilité de pouvoir faire une visite virtuelle de notre musée d'un océan à l'autre, le long de la voie maritime du Saint-Laurent, sur la côte Atlantique et dans le Nord. Je crois que c'est réalisable.

M. Rémi Massé: Merci beaucoup de ces explications, monsieur Henley.

J'ai la chance d'être père de quatre jeunes garçons qui viendront me voir en fin de semaine, et nous prévoyons visiter le Musée.

Merci beaucoup.

Le président: Je vous remercie tous beaucoup.

Je n'ai pas d'autres questions, mais juste deux ou trois observations.

Certains de mes concitoyens qui étaient de passage à Ottawa hier ont visité un autre musée — j'ai dit à tous mes concitoyens que nous sommes très chanceux dans la région d'avoir certains des meilleurs musées au monde. Ils se sont rendus à un autre musée, le grand musée de l'histoire, et ils étaient très déçus à leur retour. Ils ont dit qu'il n'y avait pas beaucoup de monde, mais ce n'était pas cela le problème. Ils étaient déçus au point de dire qu'ils n'allaient même pas encourager les gens à s'y rendre. Cela m'a tracassé, car ils sont assez influents et ont beaucoup de poids dans leur coin de pays.

Dans quelle mesure votre musée est-il fréquenté? Je veux dire, pas tant pour ce qui est de la stratégie de marketing, mais... M. Massé a parlé de visiter le musée avec ses enfants. Quand les miens étaient jeunes, je crois qu'ils l'ont aimé plus que les autres, mais on ne le connaît pas autant. Est-ce vrai?

● (0930)

Mme Margaret Beckel: C'est l'absolue vérité. Fait intéressant, le nombre de visiteurs qui, disons en 2010, était en moyenne de 250 000 par année est maintenant de 500 000 par année. Il a augmenté considérablement, mais très peu de citoyens d'un bout à l'autre du Canada connaissent le Musée canadien de la nature. Quatre pour cent des répondants sondés en 2011 le connaissaient. Cette proportion est maintenant passée à 6 %. J'aimerais dire qu'elle est de 50 %, mais cela se limite encore à 6 %, tandis que 13 % des

Canadiens connaissent le Musée canadien de l'histoire. Il y a l'histoire, la guerre et tout ce qui s'y rattache, et plus c'est repris par les médias, plus les gens sont au courant.

Nous avons beaucoup de travail à accomplir pour faire connaître le Musée. C'est ce que nous faisons en présentant des expositions itinérantes dans toutes sortes de collectivités partout au Canada et en transmettant le résultat de nos recherches aux médias. Qui savait qu'il y avait des chameaux dans l'Arctique? C'est la découverte d'un membre de notre équipe de chercheurs, et nous en avons la preuve dans notre galerie de l'Arctique. Il faut constamment déployer des efforts pour que les gens sachent qu'il y a un musée national de l'histoire naturelle et des sciences naturelles.

Cependant, la bonne nouvelle, c'est que le nombre de visiteurs augmente. Il y en a de plus en plus, et il y a invariablement 9 visiteurs sur 10 qui se disent satisfaits. En effet, plus de 9 visiteurs sur 10 disent qu'ils recommanderont la visite du Musée de la nature à quelqu'un d'autre. Nous avons de la chance, car nous suscitons l'intérêt des jeunes et des jeunes de cœur, et nous les attirons donc tous.

Le président: Bien. Merci.

Nous savons qu'il y a eu au Musée des travaux de rénovation qui ont duré de nombreuses années, de 2006 à 2010, je crois. C'était des travaux majeurs, qui ont coûté 260 millions de dollars. C'est un endroit magnifique, et il devrait vraiment attirer les gens.

J'ai une toute petite anecdote pour les députés, et nous allons ensuite suspendre la séance avant de passer à notre prochain témoin. Après le grand incendie de 1916, le Parlement ne pouvait pas se réunir ici, et on a donc siégé au Musée, pendant je ne sais combien de temps.

Mme Margaret Beckel: Pendant quatre ans.

M. Stephen Henley: Permettez-moi d'ajouter, monsieur le président, que c'est l'époque à laquelle la loi « temporaire » de l'impôt sur le revenu a été adoptée au Canada.

Des voix: Oh, oh!

Le président: Elle est sortie tout droit du Musée... On savait probablement que des rénovations allaient coûter 260 millions de dollars, et il fallait donc se préparer.

Quoi qu'il en soit, nous vous remercions du service rendu il y a de nombreuses années. Il a probablement été nécessaire de déplacer de vieilles reliques pour faire place à d'autres vieilles reliques.

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Monsieur le président, le droit de vote des femmes [*Inaudible*]

Je remercie les analystes de m'avoir informée.

Le président: Merci beaucoup de votre participation. Nous vous sommes reconnaissants d'être ici.

Nous vous félicitons alors que vous poursuivez votre travail pour régler certains aspects à améliorer — je n'aime pas employer le mot « préoccupations » — qui ont été soulevés dans le rapport du vérificateur général. Nous vous encourageons à le faire.

Nous allons suspendre la séance pour permettre aux témoins de quitter la salle. Nous poursuivrons ensuite à huis clos pour la prochaine heure.

[*La séance se poursuit à huis clos.*]

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes à l'adresse suivante : <http://www.noscommunes.ca>

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the following address: <http://www.ourcommons.ca>