



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Audit de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral (Secrétariat fédéral des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015)

**Bureau du dirigeant principal de la vérification
Direction des services de vérification et d'assurance**

Novembre 2014



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible en format PDF accessible à l'adresse Internet suivante :
<http://www.pch.gc.ca/fra/1341323450886>

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, 2014.
N° de catalogue : CH6-29/2014F-PDF
ISBN : 978-0-660-23063-4

Table des matières

Résumé	i
1 Introduction et contexte	1
1.1 Autorisation du projet	1
1.2 Contexte	1
2 Objectif	2
3 Portée	3
4 Approche et méthodologie	3
5 Constatations et recommandations	3
5.1 Gouvernance	4
5.1.1 Rapport sur le rendement du programme des SFE	5
5.2 Contrôle interne	6
5.3 Gestion du risque	7
Annexe A – Critères d’audit	9
Annexe B – Plan d’action de la direction	14

Liste d'acronymes et de sigles

ALFNC	Accord de licence à des fins non commerciales
BDPV	Bureau du dirigeant principal de la vérification
CDSMA	Comité directeur des sous-ministres adjoints
CMV	Comité ministériel de vérification
DPASF	Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral
EM	Entente multipartite
ETP	Équivalent temps plein
GJIM	Grands Jeux internationaux multisports
GTSFE	Groupe de travail sur les services fédéraux essentiels
INTER	Coordination intergouvernementale et interministérielle
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
OSP	Organisation sportive panaméricaine
PSAC	Plan de surveillance des accords de contribution
PVAR	Plan de vérification axé sur les risques
SFE	Services fédéraux essentiels
SM	Sous-ministre
SMA	Sous-ministre adjoint
SMR	Stratégie de mesure du rendement
TGP	Trousse de gestion de projet

Ministères et organismes responsables des services fédéraux essentiels

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien
Agence de la santé publique du Canada
Agence des services frontaliers du Canada
Centre intégré d'évaluation du terrorisme
Citoyenneté et Immigration Canada
Environnement Canada
Gendarmerie royale du Canada
Industrie Canada
Ministère des Pêches et des Océans – Garde côtière canadienne
Santé Canada
Sécurité publique Canada
Service canadien du renseignement de sécurité
Transports Canada

Résumé

Introduction

Les Jeux panaméricains et parapanaméricains (les Jeux) constituent un événement international multisports de grande envergure, qui ont lieu tous les quatre ans et qui réunissent des athlètes des 41 pays et territoires membres des Amériques et des Caraïbes. La ville de Toronto et la grande région du Golden Horseshoe seront l'hôte des Jeux de 2015, l'une des manifestations multisports les plus importantes que le Canada n'ait jamais accueillies. Ces Jeux offrent une occasion de mettre en valeur l'excellence du sport canadien et créent des legs de sport communs et durables pour le Canada, l'Ontario, la ville de Toronto et la grande région voisine du Golden Horseshoe.

Le gouvernement du Canada est un important bailleur de fonds pour assurer la réussite des Jeux de 2015 par un investissement maximal de 500 millions de dollars, dont presque 90 % est administré par le Programme d'accueil de Sport Canada. Plus particulièrement, le gouvernement du Canada s'est engagé à investir jusqu'à 377,1 millions de dollars dans la construction et la rénovation d'infrastructures sportives, jusqu'à 65 millions de dollars dans les installations désignées comme legs des Jeux, jusqu'à 48,9 millions de dollars à l'appui des services fédéraux essentiels (SFE), jusqu'à 6 millions de dollars dans une stratégie culturelle fédérale et jusqu'à 3 millions de dollars dans la préparation des équipes canadiennes.

À la suite des leçons apprises des Grands Jeux tenus antérieurement au Canada, une nouvelle équipe dédiée, le Secrétariat fédéral (le Secrétariat), a été mise sur pied au sein de Sport Canada particulièrement pour la gestion des investissements fédéraux dans les Jeux.

L'autorisation de mener ce projet d'audit découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2013-2014 à 2015-2016, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification et approuvé par le sous-ministre en mars 2013.

L'objectif général de cet audit est de fournir une assurance quant à la pertinence et à l'efficacité de la gouvernance, des pratiques de gestion du risque et des contrôles internes mis en place par le Secrétariat pour l'apport de la contribution du gouvernement du Canada aux grands événements sportifs.

La portée et l'étendue de cet audit couvre la période allant de l'exercice 2012-2013 jusqu'à l'achèvement de la plus grande partie des travaux d'audit en mai 2014, et se concentre sur les activités en lien avec les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015.

Principales constatations

Tout au long des travaux d'audit, l'équipe a relevé plusieurs exemples de méthodes utilisées pour assurer la conception adéquate et l'application efficace des mesures de contrôle. Voici certaines forces que nous avons notées au cours de notre audit:

- Un cadre de gestion intégrée du risque a été élaboré et mis en œuvre afin d'officialiser le processus d'identification et d'évaluation des risques et de faire le suivi des stratégies d'atténuation connexes.
- Le Secrétariat fédéral a élaboré une trousse de gestion de projet (TGP) qui propose une démarche constante dans la gestion de tous ses projets.
- Le Plan de surveillance des accords de contribution (PSAC) consiste en des outils utilisés par le Secrétariat fédéral et les Grands Jeux internationaux multisports pour assurer la conformité de TO2015 aux exigences stipulées dans l'entente de contribution.
- La structure de gouvernance décrite dans le Cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto a été mise en place. Ce cadre de gouvernance a pour but de préciser les rôles et les responsabilités des organismes fédéraux engagés dans la prestation des SFE, de décrire les mécanismes de coordination, d'appuyer les décisions et de s'assurer de l'engagement des organismes à fournir une information fiable et en temps opportun. Ce cadre fournit de l'information sur : la structure de gouvernance, la production de rapports sur la gestion des finances et de l'information, la gestion du rendement, la méthode d'évaluation et la méthode de détermination, d'atténuation et de surveillance des risques.
- Des comités et des groupes de travail ont été formés pour appuyer la planification et la coordination interministérielles. Il s'agit, entre autres, du Comité directeur des sous-ministres adjoints (SMA) sur les services fédéraux essentiels (SFE), qui regroupe des SMA des ministères et organismes fédéraux engagés dans la prestation des SFE; le Groupe de travail sur les services fédéraux essentiels (GTSFE); et Réseau fédéral des communicateurs.
- À titre de ministère responsable de la gouvernance et de la coordination horizontale fédérale, Patrimoine canadien est représenté aux deux comités de coordination de l'entente multipartite (EM) de TO2015 (niveaux exécutif et opérationnel), avec des représentants de chaque signataire de l'EM.
- Un Secrétariat fédéral doté d'un effectif de plus de douze équivalents temps plein (ETP) a été mis sur pied pour aider à assurer la continuité des opérations, le transfert des connaissances, la coordination, l'efficacité et les économies dans la gestion de tous les événements sportifs internationaux présentés au Canada qui requièrent le soutien des SFE.
- La surveillance de la conformité de TO2015 à l'accord de contribution est confiée à l'unité responsable des Grands Jeux multisports internationaux qui présente les rapports périodiques requis en vertu de l'accord de contribution, ainsi que des vérifications de la conformité du bénéficiaire.

- Un Plan du fonds de legs a été élaboré et approuvé par tous les signataires de l'EM, ainsi que par les propriétaires d'installations léguées bénéficiaires.

Gouvernance

Les résultats de l'audit indiquent que des structures de gouvernance efficaces ont été établies pour surveiller l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux.

Bien que des progrès considérables aient été réalisés dans la formalisation des processus et des procédures pour appuyer le Ministère dans la gestion de la coordination horizontale des engagements du gouvernement du Canada envers les Jeux en regard de la fourniture des SFE par les organisations fédérales participantes, l'équipe d'audit a relevé une possibilité d'amélioration en ce qui concerne les pratiques et les processus en place que la direction devrait prendre en compte :

1. Il n'existe aucun cadre de mesure du rendement définitif en place pour mesurer l'atteinte des objectifs fixés pour la prestation des SFE. Bien que l'équipe d'audit ait constaté certaines activités de surveillance et de suivi, une approche uniformisée et cohérente de mesure et de surveillance du rendement des partenaires dans la prestation des SFE, telle que requise dans la documentation approuvée et le cadre de surveillance de la mesure des résultats attendus de Patrimoine canadien dans son rôle de surveillance et de coordination, aiderait à fournir une information en temps opportun et consolidé pour mesurer les progrès de l'initiative.

Contrôle interne et gestion des risques

L'équipe d'audit a constaté qu'un certain nombre de contrôles internes ont été mis en place pour évaluer dans quelle mesure le bénéficiaire visé se conforme aux modalités de son propre accord de contribution.

L'audit a aussi constaté que des mécanismes efficaces sont en place pour déterminer, évaluer et pour élaborer des plans d'atténuation des risques en lien avec TO2015.

Aucune recommandation n'a été faite touchant *le contrôle interne et gestion des risques*.

Recommandations

Gouvernance

1. Le directeur général de la Direction générale de Sport Canada, en consultation avec les ministères et les organisations engagées dans la prestation des services fédéraux essentiels (SFE), devrait finaliser et approuver la composante SFE du cadre de mesure du rendement (CMR) pour les Jeux de 2015 à Toronto.
2. En plus du cadre de mesure du rendement, le directeur général de la Direction générale de Sport Canada devrait mettre en place un processus uniforme et cohérent pour obtenir et consolider l'information sur les progrès et le rendement des ministères fédéraux engagés dans la prestation des SFE à l'appui de l'effort global de Patrimoine canadien en matière de surveillance des SFE en lien avec les Jeux de 2015.

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, je suis d'avis que l'audit est conforme aux normes de vérification interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité.

Opinion du vérificateur

Selon moi, la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral a des pratiques de gouvernance et de gestion du risque et des contrôles internes efficaces, mais nécessite des améliorations en ce qui a trait à la gouvernance, principalement la surveillance des résultats des mesures du rendement reliés à la prestation des SFE.

Original signé par

Maria Lapointe-Savoie

Dirigeante principale de la vérification
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe d'audit

Maria Lapointe-Savoie – directrice
Dylan Edgar – gestionnaire de la vérification
Catherine Yan – vérificatrice
Luisa Cortes – vérificatrice subalterne
Avec l'aide de ressources externes

1 Introduction et contexte

1.1 Autorisation du projet

L'autorisation de mener le projet d'audit découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques (PVAR) de 2013-2014 à 2015-2016, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification (CMV) et approuvé par le sous-ministre (SM) en mars 2013.

1.2 Contexte

Les Jeux panaméricains et parapanaméricains constituent un événement international multisports de grande envergure, qui ont lieu tous les quatre ans et qui réunissent des athlètes des 41 pays et territoires membres des Amériques et des Caraïbes. La ville de Toronto et la grande région du Golden Horseshoe seront les hôtes des Jeux de 2015, l'une des manifestations multisports les plus importantes que le Canada n'ait jamais accueillies.

Les Jeux panaméricains se dérouleront du 10 au 26 juillet et les Jeux parapanaméricains, du 7 au 15 août 2015. Ces Jeux réuniront 10 000 athlètes, entraîneurs et officiels, prenant part à 51 compétitions sportives présentées dans 17 municipalités. Les Jeux de 2015 sont aussi une occasion pour les athlètes de se qualifier pour les Jeux olympiques et paralympiques dans 18 des 28 disciplines olympiques en vue des Jeux olympiques et paralympiques d'été de 2016 à Rio de Janeiro, au Brésil.

Le gouvernement du Canada est un important bailleur de fonds pour assurer la réussite des Jeux de 2015. Ces Jeux offrent une occasion de mettre en valeur l'excellence du sport canadien et créent des legs de sport communs et durables pour le Canada, l'Ontario, la ville de Toronto et la grande région voisine du Golden Horseshoe.

Le gouvernement du Canada s'est engagé à investir jusqu'à 500 millions de dollars pour appuyer les domaines clés suivants :

- **Infrastructures sportives** : le gouvernement du Canada investit jusqu'à 377,1 millions de dollars dans la rénovation d'installations sportives existantes et la construction de nouvelles installations pour la tenue des Jeux de 2015.
- **Legs des Jeux de 2015** : le gouvernement du Canada investit jusqu'à 65 millions de dollars pour veiller à ce que les installations désignées comme legs des Jeux soient correctement entretenues et accessibles pour les athlètes de haut niveau ainsi que pour les athlètes de niveau local.
- **Services fédéraux essentiels (SFE)** : le gouvernement du Canada s'est engagé à verser jusqu'à 48,9 millions de dollars pour appuyer quatre secteurs :
 - Préparation aux situations d'urgence;
 - Sécurité;
 - Sécurité frontalière et soutien de l'accréditation;
 - Prévisions météorologiques et évaluations environnementales.

- **Stratégie culturelle fédérale** : le gouvernement du Canada investit jusqu'à 6 millions de dollars dans une stratégie culturelle fédérale.
- **Préparation des équipes canadiennes** : le gouvernement du Canada investit jusqu'à 3 millions de dollars pour la préparation des équipes en vue des Jeux de 2015, y compris les athlètes, les entraîneurs et les officiels.

En s'inspirant des leçons apprises lors de la tenue d'autres jeux de grande envergure au Canada, on a créé une nouvelle équipe, le Secrétariat fédéral, spécialement consacrée à la gestion de l'investissement fédéral dans les Jeux. Dans une optique d'efficacité et d'efficacités, le Secrétariat fédéral est une structure au sein de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral qui pourrait jouer un rôle dans tous les grands événements sportifs organisés à l'avenir au Canada. Les Jeux de 2015 sont le premier grand événement auquel participe cette unité.

2 Objectif

L'objectif général de cet audit est de fournir une assurance quant à la pertinence et à l'efficacité de la gouvernance, des pratiques de gestion du risque et des contrôles internes mis en place par le Secrétariat fédéral pour la gestion de la contribution du gouvernement du Canada dans les grands événements sportifs, et plus particulièrement les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015. L'audit comportait quatre sous-objectifs :

1. Évaluer l'efficacité des mécanismes et des pratiques de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral visant à cerner, gérer et atténuer les principaux risques liés aux Jeux panaméricains et parapanaméricains, et à s'assurer que le bénéficiaire (TO2015) respecte les modalités de l'accord de contribution.
2. Évaluer l'efficacité et l'efficacité de la structure et des principaux mécanismes de gouvernance interministérielle pour la gestion des services fédéraux essentiels (SFE), y compris la production de rapports et la reddition de comptes.
3. Évaluer l'efficacité des processus et des procédures de supervision de l'élaboration et de la mise en œuvre du Plan du fonds de legs.
4. Évaluer l'efficacité et l'efficacité de la structure actuelle de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral à l'appui des priorités de Patrimoine canadien et de Sport Canada.

3 Portée

L'audit porte sur la période allant de l'exercice 2012-2013 jusqu'à l'achèvement de la plus grande partie des travaux d'audit en mai 2014, et se concentre sur les activités en lien avec les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015.

4 Approche et méthodologie

Tout le travail d'audit a été effectué conformément aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* et à la *Politique sur la vérification interne du Secrétariat du Conseil du Trésor*.

Les critères d'audit déterminent les normes en fonction desquelles une évaluation est faite, et ils constituent le fondement du plan de travail et de l'exécution de l'audit. Ils sont propres aux objectifs et à la portée de chaque audit. Ces critères ont été formulés à la lumière des critères d'audit liés au *Cadre de responsabilisation de gestion*, ainsi que des politiques et des directives liées à la *Politique sur le contrôle interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor. Le détail des critères d'audit utilisés se trouvent à l'annexe A.

La méthodologie d'audit comprenait ce qui suit:

- Un examen de la documentation, des lignes directrices et des procédures, des modalités, des politiques et des textes de loi connexes;
- Des entretiens avec six représentants de la direction, dont la sous ministre adjointe (SMA) du Secteur Sport, Événements majeurs et Régions;
- Une communication continue avec les représentants de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral;
- Un examen d'un échantillon de la documentation fournie par TO2015 à l'unité des Grands Jeux internationaux multisports, notamment des rapports provisoires sur les activités, la trésorerie, les plans d'affaires et les états financiers; et,
- L'analyse de l'information obtenue au moyen de l'examen des documents et des entrevues.

5 Constatations et recommandations

Cette section présente en détail les constatations et les recommandations connexes de l'audit. Les constatations sont fondées sur une combinaison de preuves recueillies au cours de l'examen des documents, des analyses, du contrôle des dossiers, et des entrevues effectuées pour chacun des critères d'audit. L'annexe A présente un résumé de toutes les constatations et conclusions pour chacun des critères évalués par l'équipe d'audit.

L'équipe d'audit a relevé une possibilité d'amélioration, ce qui a donné lieu à deux recommandations. Les détails des observations et des recommandations découlant de l'audit figurent ci-dessous.

La mise sur pied d'une équipe pour appuyer le Secrétariat fédéral dans la gestion de la contribution fédérale aux Jeux panaméricains et parapanaméricains a été très avantageuse

pour le Ministère. Plus particulièrement, l'existence d'une entité permanente pour les Jeux permettra au Ministère de cerner les leçons apprises et les meilleures pratiques tirées des grands jeux tenus antérieurement au Canada et d'en tirer profit dans l'amélioration des économies en général. La structure actuelle ne compte sur aucun financement permanent. En l'absence d'un financement permanent pour soutenir l'entité, les économies, l'expertise et les synergies de la structure en place pourraient être perdues après les Jeux.

5.1 Gouvernance

Les résultats de l'audit indiquent que des structures de gouvernance efficaces ont été établies pour surveiller les investissements du gouvernement fédéral dans les Jeux.

Analyse

Cinq comités de supervision principaux ont été mis sur pied pour superviser les questions relatives à la prestation des Jeux, y répondre et formuler des conseils en la matière. Ces comités sont le Comité de coordination exécutif (CC1), le Comité de coordination opérationnelle (CC2), le Groupe de travail sur les services fédéraux essentiels (GTSFE), le Comité directeur des sous-ministres adjoints (Comité des SMA) et le Réseau fédéral des communicateurs (RFC); ils sont formés de représentants de toutes les parties engagées dans l'organisation des Jeux et se réunissent périodiquement. Leurs rôles et responsabilités sont décrits en détail dans différents documents, dont le Cadre de gouvernance pour les éléments horizontaux de la contribution du gouvernement du Canada aux Jeux panaméricains et parapanaméricains de Toronto 2015, l'entente multipartite (EM) et les mandats documentés de chaque comité.

Les comités de coordination ont été créés en vertu de l'EM. Chacun de ces comités compte six membres, soit un de chaque partie signataire de l'EM (le gouvernement du Canada, la Province de l'Ontario, la Ville de Toronto, le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien et TO2015). Ces comités ont été créés dans le but d'assurer la collaboration et la coordination efficace des Jeux. Il existe aussi un certain nombre de groupes de travail liés aux services et aux fonctions, qui comptent des représentants de différentes parties signataires de l'EM et qui sont supervisés par le CC2, afin d'assurer une planification et une prestation de services collaboratives dans les principaux secteurs liés aux Jeux (p. ex. accréditation, logistique d'importation et communications stratégiques).

Il y a deux comités de coordination des SFE : le GTSFE et le Comité des SMA. Ces comités sont formés de représentants des ministères et organismes fédéraux engagés dans la prestation des SFE. Le Comité des SMA comprend des SMA représentant chacun des organismes fédéraux participants et il est présidé par le SMA, Secteur Sport, Événements majeurs et Régions. Le Comité des SMA a pour but de faire rapport aux SM sur la prestation des SEF en lien avec les Jeux de 2015 et de faire des recommandations à cet égard. L'objectif du GTSFE est de fournir une tribune pour l'appui des activités intégrées et coordonnées de planification et de communication de rapports dans les divers

ministères et organismes du gouvernement fédéral, tout spécialement en ce qui concerne les éléments horizontaux de l'investissement du gouvernement du Canada dans les SFE. Au besoin, des sous-groupes de travail ont été et seront créés en vue de l'appui des réalisations attendues relativement aux SFE ou en vue de l'atteinte d'autres objectifs en matière de coordination, soit en vue du renforcement ou de l'appui de la collaboration et de la participation du gouvernement fédéral. Tous les sous-groupes de travail présenteront des rapports au GTSFE, au besoin.

Le RFC a pour mandat de fournir un soutien à la coordination horizontale des communications liées à la promotion des Jeux dans tous les ministères et agences du gouvernement fédéral. Ses membres sont essentiellement les mêmes que ceux du GTSFE et il comprend également d'autres ministères et agences du gouvernement fédéral qui sont visés par l'Accord de licence à des fins non commerciales (ALFNC) ou d'autres accords de licence commerciale conclus avec TO2015.

En plus des comités mentionnés ci-dessus, qui sont requis en vertu de l'EM et de la documentation approuvée, TO2015 a mis sur pied un conseil d'administration composé de douze membres pour superviser la planification et la réalisation des Jeux. Les membres sont nommés par les signataires de l'EM. Sur les douze membres, trois sont nommés par le gouvernement du Canada. Les réunions trimestrielles se tiennent en présence du directeur exécutif de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral à titre d'observateur.

5.1.1 Rapport sur le rendement du programme des SFE

La direction devrait finaliser le cadre de mesure du rendement en lien avec les SFE à l'appui de la supervision et de la surveillance générale par la direction et pour être en conformité avec les documents approuvés.

Analyse

La documentation approuvée et le cadre de gouvernance (horizontal) précisent la responsabilité de Patrimoine canadien de mettre en place un cadre de mesure du rendement (CMR) à l'appui de la collecte, de la sauvegarde et de la diffusion interne et externe de l'information liée à la prestation des SFE.

Comme indiqué dans le cadre, le CMR vient en appui à la prise de décisions et à la surveillance des progrès dans la réalisation de l'initiative. Le CMR, qui précise les résultats attendus, les extraits, les indicateurs de rendement, les sources de données, la fréquence et la responsabilité de la collecte de données, devait être finalisé en 2012-2013.

L'audit a permis de constater que les comités de gouvernance reçoivent des mises à jour sur plusieurs aspects des SFE dans le cadre de réunions régulières des comités et des groupes de travail. Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) et le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) sont produits, mais l'audit n'a observé aucune preuve de rapport uniformisé sur les résultats globaux des SFE au niveau consolidés.

De plus, à la fin des travaux d'audit sur le terrain, aucun CMR n'avait été finalisé pour les composantes des immobilisations (jusqu'à 377,1 millions de dollars), des legs (jusqu'à 65 millions de dollars) et des SFE (jusqu'à 48,9 millions de dollars) de l'investissement fédéral, et rien n'indiquait la production de rapports consolidés réguliers à l'intention de la haute direction, en fonction des indicateurs de rendement définis et des résultats des SFE. L'équipe d'audit comprend que la direction a reporté la finalisation du CMR parce qu'elle est dans l'attente des plans et demandes d'aide de la province, ainsi que la finalisation des plans opérationnels de TO2015, afin de préciser et de terminer les plans fédéraux pour la prestation de services. Selon la direction, la troisième version du Plan d'activités de TO2015 était en voie d'élaboration¹ afin d'y inclure des prévisions solides, à la demande du Ministère et des provinces en réaction à la deuxième version. Patrimoine canadien n'exerce aucun contrôle sur le moment de déposer les plans de la province et de TO2015. La troisième version du Plan d'activités de TO2015, comprenant les plans et budgets opérationnels révisés, devrait être déposée par TO2015 d'ici octobre 2014.

Évaluation des risques

Il existe un risque que l'absence de rapports formels, réguliers et consolidés sur les progrès et les résultats des SFE, notamment en ce qui a trait aux tendances et aux pratiques exemplaires cernées, limite la capacité de la direction de surveiller les progrès globaux de l'initiative et d'appuyer le processus décisionnel éclairé. De plus, Patrimoine canadien pourrait ne pas respecter les exigences de la documentation approuvée.

Recommandation

1. Le directeur général de la Direction générale de Sport Canada, en consultation avec les ministères et les organismes engagés dans la prestation des services fédéraux essentiels (SFE), devrait finaliser et approuver la composante SFE du cadre de mesure du rendement pour les Jeux de Toronto 2015.
2. En plus du cadre de mesure du rendement, le directeur général de la Direction générale de Sport Canada devrait mettre en place un processus uniforme et cohérent pour obtenir et consolider l'information sur les progrès et le rendement des ministères fédéraux engagés dans la prestation des SFE à l'appui de l'effort global de Patrimoine canadien en matière de surveillance des SFE en lien avec les Jeux de 2015.

5.2 Contrôle interne

L'équipe d'audit a constaté que certains contrôles internes ont été instaurés pour assurer le respect des modalités de l'accord de contribution par les bénéficiaires.

Analyse

¹ TO2015 fournira trois versions de son plan d'activités, ce qui est normal pour un cycle de Jeux.

Le Secrétariat fédéral a été créé au sein de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral afin de gérer l'investissement fédéral dans les Jeux. Le Secrétariat met directement en action trois unités regroupant au total 17+ ETP qui se consacrent exclusivement à la présentation des Jeux. Ces unités sont : l'unité de coordination intergouvernementale et interministérielle (INTER), qui compte six ETP, responsable de la coordination des discussions et des interactions avec le Comité organisateur de TO2015 et les parties signataires de l'EM, ainsi que la coordination des SFE; l'unité des Grands Jeux internationaux multisports, qui compte cinq ETP, responsable de la surveillance du respect de l'accord de contribution avec TO2015; et l'unité de gestion de projet et de l'information, qui compte six ETP, et qui est responsable de la gestion du projet au quotidien. Les entrevues menées par l'équipe d'audit auprès de représentants du personnel du Secrétariat fédéral laissent croire qu'environ la moitié du personnel du Secrétariat ont une expérience préalable des grands événements sportifs et qu'ils sont bien au fait des risques inhérents à la tenue des Jeux.

Le Secrétariat a mis en application le Plan de surveillance des accords de contribution (PSAC) qui est en fait un plan directeur qui dresse la liste de tous les outils utilisés pour vérifier le respect des exigences de l'accord de contribution. L'unité des Grands Jeux internationaux multisports applique le PSAC pour s'assurer que le bénéficiaire respecte les modalités de l'accord de contribution et pour faire le suivi des problèmes soulevés.

Chaque trimestre, TO2015 présente à l'unité des Grands Jeux internationaux multisports des rapports périodiques sur son rendement financier et opérationnel, ainsi que sur l'état d'avancement de chaque projet d'immobilisation. Cette forme officielle de production de rapports comprend un rapport provisoire sur les activités et un rapport sur les flux de trésorerie. Le rapport provisoire sur les activités est divisé en huit sections conformément aux exigences de l'accord de contribution. Il fait le point sur l'état d'avancement des projets d'immobilisation, sur les rapports de risque, sur les contrôles financiers, sur les activités d'approvisionnement, sur les activités de communication, sur les évaluations environnementales, sur la reconnaissance et la visibilité, et sur les langues officielles. L'examen d'un échantillon de rapports d'activités de l'unité des Grands Jeux internationaux multisports permet à l'équipe d'audit de conclure que des mesures de contrôle des examens et des approbations des rapports d'activités sont prises avec efficacité, et des données probantes de ces examens ont été documentées.

En plus des rapports officiels qu'il reçoit de TO2015, le Secrétariat fédéral reçoit de l'information sur le rendement du bénéficiaire, rendement qu'il vérifie aussi par l'entremise d'autres mécanismes, dont les rapports de vérification externe de la conformité du bénéficiaire, les examens externes du Plan d'activités de TO2015, la représentation de Patrimoine canadien aux réunions du conseil d'administration de TO2015, ainsi que les discussions continues et générales avec la direction de TO2015.

5.3 Gestion du risque

L'équipe de vérification a constaté que des mécanismes efficaces sont en place pour cerner et identifier les risques inhérents à la tenue des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015, et pour dresser des plans d'atténuation en conséquence.

Analyse

Le Secrétariat fédéral a mis en place certains mécanismes pour cerner, gérer et surveiller les risques liés aux investissements du gouvernement fédéral dans les Jeux, ainsi qu'au succès des Jeux dans leur ensemble.

Le cadre de gestion intégrée du risque indique les exigences de l'approche en matière de gestion des risques pour les Jeux panaméricains et parapanaméricains. Cet outil requiert la tenue d'un registre dans lequel les risques sont catégorisés et classés selon leur probabilité et leurs répercussions, et qui comprend aussi la surveillance des stratégies d'atténuation.

Plusieurs moyens permettent de cerner les risques, notamment les examens internes et par des tiers du Plan d'activités de TO2015, l'examen des rapports d'activités fournis par TO2015, les résultats des vérifications de conformité du bénéficiaire, les rencontres trimestrielles du GTSFE, la participation du Secrétariat fédéral aux principaux groupes de travail sur les Jeux, ainsi que les communications continues entre les signataires de l'EM et les membres du GTSFE.

L'examen du registre des risques par l'équipe d'audit révèle que la probabilité et les répercussions potentielles des risques liés aux SFE et aux opérations ont fait l'objet d'un examen. L'équipe d'audit a aussi constaté que les activités de suivi ont été définies et attribuées à des domaines de responsabilités spécifiques.

Selon son examen du plus récent Plan d'activités de TO2015, le Ministère constate des incertitudes quant aux coûts opérationnels des Jeux budgétés par TO2015, ce qui pourrait avoir des répercussions sur la réputation du Canada en tant que pays hôte de jeux internationaux si la présentation des Jeux devait se faire en dépassant les niveaux de financement actuels. Bien que les coûts opérationnels soient la responsabilité du gouvernement de l'Ontario (en fait, l'Ontario est le seul garant en cas de déficit pendant les Jeux), et que par conséquent le Canada ne pourrait être tenu responsable du manque à gagner, le ministre d'État (Sports) a notifié ses inquiétudes au bénéficiaire en reportant son acceptation de la version deux du Plan d'activités daté de juillet 2013. Comme déjà mentionné ci-haut, le Ministère a demandé à TO2015 de revoir son Plan d'activités pour y inclure notamment des prévisions plus solides. La prochaine version du Plan d'activités de TO2015 devrait être présentée à Patrimoine canadien en octobre 2014.

Annexe A – Critères d’audit

Les conclusions énoncées pour chacun des critères utilisés dans l’audit ont été élaborées en accord avec les définitions qui suivent.

Catégorisation numérique	Conclusion relative aux critères d’audit	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, aucune faiblesse importante constatée. • Efficace.
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> • Bien géré, mais certaines améliorations sont nécessaires; • Efficace.
3	Problèmes modérés	<p>Certains problèmes modérés nécessitent l’attention de la direction (ils doivent satisfaire à au moins un des deux critères suivants)</p> <ul style="list-style-type: none"> • faiblesses en matière de maîtrise de la situation, mais l’exposition au risque est limitée, car la probabilité d’occurrence du risque n’est pas élevée; • faiblesses en matière de maîtrise de la situation, mais l’exposition au risque est limitée, car l’incidence du risque n’est pas élevée.
4	Améliorations importantes requises	<p>Il est nécessaire d’apporter des améliorations importantes (satisfaire au moins l’un des trois critères suivants)</p> <ul style="list-style-type: none"> • des redressements financiers s’imposent à l’égard de certains points ou secteurs pour le Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; • des lacunes importantes sont présentes dans la structure de contrôle globale. <p>Nota : Chaque critère d’audit qui est classé « 4 » doit immédiatement être communiqué au DPVE et au directeur général concerné ou à un niveau plus élevé pour la prise de mesures correctives.</p>

On trouvera ci-après les critères d’audit utilisés et un résumé des données en fonction desquelles l’équipe d’audit a tiré ses conclusions.

Sous-objectif d’audit 1 : Évaluer l’efficacité des mécanismes et des pratiques de la Division du Programme d’accueil et du Secrétariat fédéral (DPASF) visant à cerner, gérer et atténuer les principaux risques liés aux Jeux panaméricains et parapanaméricains, et à s’assurer que le bénéficiaire (TO2015) respecte les modalités de l’accord de contribution.			
Critère	Critères d’audit	Conclusion	Preuves/observations clés
1.1	Les politiques et les lignes directrices de Patrimoine canadien relatives au programme sont conformes à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> et aux autres exigences pertinentes des organismes centraux et font l’objet d’un suivi régulier	1	<ul style="list-style-type: none"> La politique de Patrimoine canadien relative à la gestion des subventions et des contributions est conforme à la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> du Conseil du Trésor.
1.2	Des mécanismes sont en place pour surveiller la conformité du bénéficiaire (TO2015) aux modalités de son accord de contribution.	1	<ul style="list-style-type: none"> Le respect des modalités de l’accord de contribution est surveillé par l’unité des GJIM. La direction reçoit et examine les rapports officiels et périodiques sur les finances et les activités présentés par le bénéficiaire.
1.3	La haute direction de la DPASF reçoit une information suffisante, complète et exacte qui assure l’efficacité de son processus décisionnel.	1	<ul style="list-style-type: none"> La haute direction reçoit régulièrement des mises à jour, notamment des rapports d’état bihebdomadaires. La directrice exécutive de la DPASF assiste aux réunions du conseil d’administration de TO2015 en qualité d’observatrice.
1.4	Il existe un mécanisme, qui est utilisé pour déterminer, évaluer, atténuer, suivre et communiquer systématiquement les	1	<ul style="list-style-type: none"> Un cadre de gestion intégrée du risque a été mis en place. Un registre permettant de faire le suivi des risques inhérents à tous les aspects des Jeux est tenu à jour en

	risques liés à l'atteinte des objectifs du gouvernement, et qui est documenté.		permanence.
1.5	Les résultats attendus sont clairs, et mesurables. De plus, ils sont communiqués et appuient directement la réalisation des objectifs du gouvernement.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Les extraits et les résultats attendus sont précisés dans l'accord de contribution avec le bénéficiaire. • Le bénéficiaire satisfait aux exigences de production de rapport pour la période d'évaluation.
Sous-objectif d'audit 2 : Évaluer l'efficacité et l'efficacité de la structure et des principaux mécanismes de gouvernance interministérielle pour la gestion des services fédéraux essentiels (SFE), y compris la production de rapports et la reddition de comptes.			
Critère	Critères d'audit	Conclusion	Preuves/observations clés
2.1	Une structure de gouvernance efficace est en place. Elle comprend des rôles, des responsabilités et des obligations redditionnelles clairement communiqués et compris permettant la surveillance stratégique de la prestation des SFE.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Des comités de supervision ont été mis sur pied pour superviser les questions relatives à la prestation des SFE, y répondre et formuler des conseils en la matière. • Les rôles et les responsabilités des comités sont clairement établis.
2.2	Il existe un mécanisme, qui est utilisé pour déterminer, évaluer, atténuer, suivre et communiquer systématiquement les risques pour la prestation des SFE.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Un registre permettant de faire le suivi des risques inhérents à tous les aspects des Jeux est tenu à jour en permanence.
2.3	Les résultats escomptés font l'objet de suivis et sont communiqués de façon régulière et appuient le processus décisionnel de la direction.	3	<ul style="list-style-type: none"> • La composante du cadre de mesure du rendement relative aux SFE n'est pas encore finalisée.
2.4	Des mécanismes ont été instaurés pour reconn�tre, établir et	1	<ul style="list-style-type: none"> • L'EM précise les ministères et les organismes fédéraux engagés dans la prestation

	gérer des partenariats efficaces avec d'autres organisations ayant des objectifs et des buts complémentaires afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacité globales de la coordination des SFE.		des SFE, et précise les rôles et les responsabilités de chaque partie.
2.5	Une information suffisante sur la prestation des SFE est fournie aux organismes de surveillance, à la direction et aux partenaires en temps opportun afin de permettre une prise de décisions efficace.	3	<ul style="list-style-type: none"> Le Rapport ministériel sur le rendement (RMR) et le Rapport sur les plans et les priorités (RPP) sont produits. Un processus uniformisé et cohérent de surveillance consolidée de la prestation des SFE n'a pas encore été mis en place.
Sous-objectif d'audit 3 : Évaluer l'efficacité des processus et des procédures de supervision de l'élaboration et de la mise en œuvre du Plan du fonds de legs.			
Critère	Critères d'audit	Conclusion	Preuves/observations clés
3.1	Une approche fondée sur les risques a été mise en œuvre pour superviser l'élaboration du Plan du fonds de legs, et elle fait l'objet d'une surveillance permanente.	1	<ul style="list-style-type: none"> Le Plan du fonds de legs a été finalisé en septembre 2013 et il a été approuvé par toutes les parties, y compris les propriétaires d'installations léguées bénéficiaires.
Sous-objectif d'audit 4 : Évaluer l'efficacité et l'efficacité de la structure actuelle de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral à l'appui des priorités de Patrimoine canadien et de Sport Canada.			
Critère	Critères d'audit	Conclusion	Preuves/observations clés
4.1	Les activités, les calendriers et les ressources nécessaires à la tenue d'événements de manière efficace, efficiente et responsable sur le plan financier ont été précisés et intégrés aux plans d'activités et aux budgets, et font l'objet d'examen périodiques.	1	<ul style="list-style-type: none"> Un certain nombre d'études ont été réalisées pour étayer les avantages de créer un Secrétariat fédéral au sein de Sport Canada, y compris une analyse de rentabilité en juin 2011 et les réactions du Comité des finances en regard des ressources requises pour un secrétariat permanent par opposition à un secrétariat exclusif pour les Jeux panaméricains et

			parapanaméricains de 2015 à Toronto.
4.2	Les rôles et les responsabilités sont clairement définis, communiqués et compris.	1	<ul style="list-style-type: none"> • La dernière mise à jour de la structure organisationnelle de la DPASF remonte à janvier 2014. • Les employés sont au fait de leurs rôles et responsabilités, ainsi que des risques inhérents à la tenue des Jeux de 2015.
4.3	Les employés bénéficient des outils et de la formation dont ils ont besoin pour s'acquitter efficacement de leurs fonctions en regard des activités d'accueil.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Environ la moitié des employés engagés dans la présentation des Jeux ont une expérience préalable des grands événements (c.-à-d. les Jeux de 2010). • Tout le personnel est classé dans le groupe d'administration des programmes. • La formation requise pour le personnel est donnée par l'entremise des plans d'apprentissage annuels et évaluée lors des examens du rendement des employés.

Annexe B – Plan d'action de la direction

Titre du projet : Audit de la Division du Programme d'accueil et du Secrétariat fédéral (Secrétariat fédéral des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015)

Plan d'action de la direction			
5.1 Gouvernance			
Recommandations	Mesures	Qui	Date cible
1. Le directeur général de la Direction générale de Sport Canada, en consultation avec les ministères et les organisations engagées dans la prestation des services fédéraux essentiels (SFE), devrait finaliser et approuver la composante SFR du cadre de mesure du rendement (CMR) pour les Jeux de Toronto 2015.	La composante SFE du CMR sera finalisée et approuvée par les ministères et les organismes chargés de la prestation des SFE (par l'entremise du Comité directeur des SMA) et par le SMA, Secteur Sport, Événements majeurs et Régions. Des discussions plus approfondies avec la Direction de la planification stratégique de Patrimoine canadien et, dans le but d'assurer une utilisation plus efficiente des ressources limitées, une approche fondée sur le risque serviront à définir les principaux extraits par secteur de service pour chaque ministère et organisme.	Division de l'accueil et Secrétariat fédéral	31 décembre 2014
2. En plus du cadre de mesure du rendement, le directeur général de la Direction générale de Sport Canada, devrait mettre en place un processus uniforme et cohérent pour obtenir et consolider l'information sur les progrès et le rendement des ministères fédéraux engagés dans la prestation des SFE à l'appui de la surveillance globale de Patrimoine canadien en lien avec les Jeux de 2015.	Les mises à jour sur les progrès réalisés dans les extraits des SFE précisés seront recueillies par les ministères et les organismes chargés de la prestation des SFE lors des réunions mensuelles du GTSFE et consignées dans les comptes rendus de ces réunions. Comme les extraits seront fondés sur les risques, ils seront surveillés, mis à jour et atténués conformément au cadre de gestion intégrée du risque pour les Jeux de 2015. Il sera de plus fait mention de ces progrès dans le rapport sur le rendement du Ministère.	Division de l'accueil et Secrétariat fédéral	31 décembre 2014