



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Vérification interne de la Direction générale de Sport Canada

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

Juin 2010



This publication is also available in English.

Cette publication est disponible sur demande en médias substituts.

Cette publication est disponible en formats PDF et HTML à l'adresse internet suivante : <http://www.pch.gc.ca/pgm/em-cr/index-fra.cfm>

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, 2010.

No de cat. : CH4-153/2010F-PDF

ISBN : 978-1-100-95256-7

Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte	1
1.1 Autorité du projet	1
1.2 Contexte	1
2. Objectifs	2
3. Portée	2
4. Approche et méthodologie	3
5. Observations, recommandations et réponse de la direction	4
5.1 Gouvernance	4
5.2 Résultats et rendement	7
5.3 Responsabilisation	10
Annexe A – Critères de vérification	12
Glossaire des sigles	17



Sommaire

Introduction

La Direction générale de Sport Canada au sein du ministère du Patrimoine canadien soutient la participation et l'excellence sportive et renforce la contribution unique du sport à l'identité, à la culture et à la société canadiennes. Elle crée aussi les conditions qui favorisent un environnement sportif dynamique, contemporain, permettant aux Canadiens et Canadiennes de s'engager dans une pratique sportive et, pour un nombre croissant d'athlètes, de se démarquer de façon constante aux plus hauts niveaux de compétition. Les athlètes et les organismes de sport sont les principaux bénéficiaires du financement de cette Direction générale. Les autres bénéficiaires comprennent les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi que les comités organisateurs des Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales tenues au Canada. Sport Canada atteint ses objectifs en élaborant des politiques et en fournissant un soutien financier par le biais des programmes suivants : le Programme d'aide aux athlètes, le Programme de soutien au sport et le Programme d'accueil.

Les trois programmes sont représentés dans le Cadre global de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats et le Cadre de vérification axé sur les risques de Sport Canada. Le financement annuel des programmes de Sport Canada pour 2008-2009 était d'environ 143,8 millions de dollars.

Au sein du ministère du Patrimoine canadien, la Direction générale de Sport Canada relève de la sous-ministre adjointe des Affaires internationales et intergouvernementales et du sport.

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification en juin 2009 et approuvé par la sous-ministre. La vérification portait sur la période comprise entre le 1^{er} avril 2007 et le 31 octobre 2009, et elle avait pour objectif de fournir à la haute direction du Patrimoine canadien l'assurance que :

- le processus de gouvernance est efficace en établissant et en préservant les valeurs, en fixant des objectifs, en surveillant les activités et le rendement et en définissant les mesures de responsabilité;
- le système de contrôle est efficace;
- le système de gestion du risque est efficace.

Principales constatations

Lors des travaux, l'équipe de vérification a remarqué plusieurs exemples démontrant la bonne conception des contrôles et l'efficacité de leur mise en œuvre par la direction de Sport Canada. Plusieurs constatations positives en sont ressorties, notamment :

- la Direction générale a développé de nombreux outils et gabarits afin d'aider les agents de programme à accomplir de façon constantes leurs fonctions et responsabilités (p. ex. outils d'évaluation d'admissibilité, outils d'évaluation du risque);
- la Direction générale dispose d'un personnel expérimenté, professionnel et compétent;
- la Direction générale a établi des comités et des processus de saine gouvernance qui servent à la gérer;
- la Direction générale a recours à un processus officiel de suivi budgétaire pour examiner et surveiller l'attribution des ressources et suivre son budget.

Recommandations

L'équipe de vérification a déterminé des secteurs où les pratiques et processus de gestion pourraient être améliorés. Voici les recommandations formulées :

Gouvernance

1. Le directeur général, Sport Canada, devrait veiller à ce que les décisions d'évaluation du Comité consultatif de l'Initiative de recherche de Sport Canada soient documentées adéquatement.
2. Le directeur général, Sport Canada, devrait veiller à ce que les rapports financiers et d'activités des bénéficiaires soient examinés de manière adéquate avant le versement du paiement et étudier les possibilités de cours de formation de la Direction générale de la gestion financière pour les agents de programme sur la façon d'analyser et d'examiner les principaux rapports financiers.
3. Le directeur général, Sport Canada, devrait examiner périodiquement l'état d'avancement du plan d'activités et, de façon plus officielle, suivre l'évolution des risques propres à la Direction générale en déterminant et en attribuant clairement la responsabilité particulière.

Résultats et rendement

4. Le directeur général, Sport Canada, devrait examiner la faisabilité de simplifier le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport avec le processus de demande de contribution et de recourir à des accords de contribution pluriannuels pour financer les organismes qui répondent à des critères définis.
5. Le directeur général, Sport Canada, devrait effectuer une analyse coûts-avantages de l'intégration, en tout ou en partie, des différents systèmes de suivi et de rapport utilisés par Sport Canada.

Responsabilisation

6. Le directeur général, Sport Canada, devrait veiller à ce que tous les documents ayant trait aux mesures de dotation soient consignés de façon appropriée et portés à la connaissance de la Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu du travail. De plus, les outils nécessaires en matière de ressources humaines devraient être accessibles aux gestionnaires.
7. Le directeur général, Sport Canada, et la directrice générale, Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devraient collaborer afin de distinguer et de documenter clairement le partage des responsabilités en ce qui concerne les mesures de dotation.

Énoncé d'assurance

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation par intérim, j'estime que les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et adéquates et que les éléments de preuve recueillis soutiennent l'opinion fournie dans le présent rapport. Celle-ci s'appuie sur la comparaison des conditions de l'époque et des critères de vérification préétablies qui ont été acceptés par la direction. L'opinion ne porte que sur l'objet de la vérification de l'entité examinée et de la portée décrite. Les éléments de preuve ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor en matière de vérification interne, et les procédures adoptées sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de la vérification interne.

Opinion de vérification

À la suite de mon examen des contrôles de gestion, des cadres de gestion du risque et de la structure globale de gouvernance, je suis d'avis que la Direction générale de Sport Canada est dotée de systèmes de contrôles et de gestion du risque adéquats. Cependant, certains problèmes modérés nécessitent l'attention de la direction dans les domaines suivants : gouvernance; résultats et rendement; responsabilisation.

Jean Pierre Gauthier

Dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation par intérim
Ministère du Patrimoine canadien

Membres de l'équipe de vérification

Claude Bélisle, directeur intérimaire

Nicole Serafin

Dylan Edgar

Gabrielle Bourdeau

Avec l'aide de ressources externes

1. Introduction et contexte

1.1 Autorité du projet

L'autorisation de mener le projet de vérification découle du Plan de vérification pluriannuel axé sur les risques de 2009-2010 à 2013-2014, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification en mai 2009 et approuvé par la sous-ministre.

1.2 Contexte

La Direction générale de Sport Canada au sein du ministère du Patrimoine canadien soutient la participation et l'excellence sportive et renforce la contribution unique du sport à l'identité, à la culture et à la société canadiennes. Elle y parvient en veillant à la bonne coordination du réseau sportif, en améliorant les possibilités offertes par le réseau, en favorisant la pratique du sport et en donnant les moyens aux sportifs qui allient talent et ardeur de connaître du succès à l'échelle internationale. Elle crée aussi les conditions qui favorisent un environnement sportif dynamique, contemporain, permettant à tous les Canadiens et Canadiennes de s'engager dans une pratique sportive qui soit à la mesure de leurs habiletés et intérêts. Ces conditions permettent également à un nombre croissant d'athlètes de se démarquer de façon constante aux plus hauts niveaux de compétition.

Les objectifs stratégiques de la Direction générale de Sport Canada sont résumés comme suit :

- a) amener plus de Canadiens et de Canadiennes à participer à des activités sportives de qualité;
- b) le Canada obtient régulièrement des médailles aux Jeux olympiques et paralympiques et aux championnats du monde.

Sport Canada atteint ses objectifs en élaborant des politiques et en fournissant un soutien financier par le biais des programmes suivants :

i. Le **Programme d'aide aux athlètes** soutient financièrement les athlètes canadiens sélectionnés par les organismes nationaux de sport et qui figurent parmi les 16 meilleurs au monde aux Jeux olympiques et paralympiques et aux championnats du monde, ou ayant le potentiel d'y parvenir, selon les critères établis par Sport Canada. Celui-ci aide également les athlètes canadiens à se préparer à des activités professionnelles à temps plein ou partiel et à participer à des programmes d'entraînement et de compétition à longueur d'année dans le but d'améliorer leurs performances. Ce programme dispose actuellement d'un budget d'environ 27 millions de dollars en financement annuel, qui est distribué principalement sous forme de subventions aux athlètes.

ii. Le **Programme de soutien au sport** verse des fonds principalement aux organismes nationaux de sport et aux organismes de services multisports, aux

centres canadiens du sport ainsi qu'aux gouvernements provinciaux et territoriaux et vise à former des athlètes et des entraîneurs aux plus hauts échelons internationaux, à offrir à tous les athlètes des programmes solides sur le plan technique, à accroître la proportion de Canadiens qui font du sport et à promouvoir les intérêts et valeurs du Canada au pays et à l'étranger. À l'heure actuelle, ce programme dispose d'un budget d'environ 97 millions de dollars, qui est distribué par le biais d'accords de contribution.

iii. Le **Programme d'accueil** vise à stimuler l'excellence sportive et à accroître le prestige international des organismes de sport en les aidant à accueillir les Jeux du Canada et des manifestations sportives internationales. Le Programme comporte quatre volets : les Grands jeux internationaux multisports; les Manifestations internationales unisport; les Jeux internationaux multisports pour les Autochtones et les personnes ayant un handicap; les Jeux du Canada. Le budget total du programme est actuellement d'environ 18 millions de dollars. Le Programme d'accueil a été vérifié en 2009 par la Direction des services de vérification et d'assurance. Par conséquent, là où il y a lieu, certains aspects de la vérification sont fondés sur le travail antérieur et excluent des éléments qui ont été abordés récemment.

En tant que direction générale au sein du ministère du Patrimoine canadien, Sport Canada relève de la sous-ministre adjointe des Affaires internationales et intergouvernementales et du sport et fait partie de son mandat. Sport Canada appuie le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles ainsi que le ministre d'État aux Sports.

2. Objectifs

La vérification avait pour objectif de fournir à la haute direction de PCH l'assurance que :

- le processus de gouvernance est adéquat en établissant et en préservant les valeurs, en fixant des objectifs, en surveillant les activités et le rendement et en définissant les mesures de responsabilité;
- le système de contrôle est adéquat et efficace;
- le système de gestion du risque est adéquat.

3. Portée

La vérification visait la période du 1^{er} avril 2007 au 31 octobre 2009. Elle s'est déroulée à l'administration centrale du ministère du Patrimoine canadien à Gatineau, Québec de novembre 2009 à février 2010. Elle avait pour priorité les secteurs à risque élevé qui ont été déterminés lors de la phase de planification de la vérification.

4. Approche et méthodologie

La vérification interne de la Direction générale de Sport Canada a été effectuée conformément aux normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne de l'Institut des vérificateurs internes, et aux normes et exigences énoncées dans la Politique du Conseil du Trésor sur la vérification interne.

Les procédures de vérification qui ont été menées sont suffisantes et appropriées et les éléments de preuve recueillis soutiennent la conclusion de la vérification fournie dans le présent rapport.

Les principales techniques de vérification utilisées étaient les suivantes :

- la tenue d'entrevues avec la direction et le personnel de Sport Canada;
- la revue des documents pertinents et de leur conformité avec les politiques, lignes directrices et procédures du Conseil du Trésor et du Ministère;
- la collecte d'éléments de preuve sur le rendement des contrôles internes, de la gestion du risque et de la gouvernance au sein de la Direction générale;
- l'examen détaillé d'un échantillon de dossiers des demandeurs pour s'assurer que les décisions de financement prises par les gestionnaires de programme et les paiements effectués étaient appropriés et appuyés par la documentation appropriée.

L'approche utilisée pour répondre aux objectifs de vérification incluait l'élaboration de critères de vérification à partir desquels on pouvait faire des observations et des évaluations et tirer des conclusions. Les critères de vérification en question, qui ont été examinés avec la gestion de la Direction générale, figurent à l'annexe A.

Pour l'examen des dossiers de projet, un échantillon des dossiers de projet axé sur le contrôle a été sélectionné pour la période de vérification comprise entre le 1^{er} avril 2007 et le 31 octobre 2009. La taille de l'échantillon a été déterminée en fonction de lignes directrices acceptées à l'échelle internationale pour la méthode d'échantillonnage par attributs lorsqu'il s'agit de vérifier le rendement des activités de contrôle. La stratégie d'échantillonnage a pris en considération les facteurs suivants : la couverture des deux exercices financiers; le type de paiement et de bénéficiaire; les risques déterminés; les contrôles à vérifier. Un total de 44 dossiers de projet ont été sélectionnés pour le Programme d'aide aux athlètes et le Programme de soutien au sport. Les dossiers sélectionnés représentaient 79,9 millions de dollars du montant total de 236 millions de dollars distribué en fonds de contribution du 1^{er} avril 2007 au 31 octobre.

5. Observations, recommandations et réponse de la direction

En se fondant sur les données recueillies lors de l'examen et de l'analyse de la documentation et lors des entrevues, l'équipe de vérification a évalué la situation en fonction des critères de vérification et a tiré des conclusions pour chacun des critères. Dans les cas où il y avait une différence appréciable entre les critères de vérification et leur mise en pratique, les risques liés à un tel écart ont été évalués et utilisés pour tirer une conclusion pour chaque critère de vérification et formuler des recommandations en vue d'améliorations futures.

L'équipe de vérification a jugé que la Direction générale était généralement bien contrôlée; néanmoins, elle a relevé des problèmes modérés, ce qui a donné lieu à sept recommandations visant à améliorer les contrôles de gestion. Ces observations sont décrites plus en détail dans la section suivante.

5.1 Gouvernance

5.1.1 Documentation adéquate concernant les discussions et les décisions

L'équipe de vérification a constaté que les décisions du Comité consultatif de l'Initiative de recherche de Sport Canada concernant l'attribution de subventions de recherche du Conseil de recherches en sciences humaines n'étaient pas bien documentées.

Analyse

Il existe un protocole d'entente entre le Conseil de recherches en sciences humaines et Sport Canada visant à financer les projets de recherche sur les politiques relatives à la participation au sport. Le comité d'examen par les pairs du Conseil de recherches en sciences humaines étudie les demandes de subvention et formule des recommandations à Sport Canada sur le bien-fondé de celles-ci. Le Comité consultatif de l'Initiative de recherche de Sport Canada évalue alors la pertinence de chaque demande de subvention recommandée par rapport à ses priorités de recherche et détermine les subventions qui seront octroyées par le Conseil de recherches en sciences humaines. Le financement annuel des programmes pour la période visée était d'environ 750 000 \$.

L'équipe de vérification a constaté que les discussions et les décisions du Comité consultatif de l'Initiative de recherche de Sport Canada concernant l'évaluation ne sont pas bien documentées. Bien que la liste finale des subventions accordées a été trouvée, aucune justification ni preuve n'est documentée sur la façon dont le Comité consultatif a évalué les demandes et déterminé les montants alloués ou les bénéficiaires des subventions.

Évaluation du risque

La justification des décisions d'évaluation prises par la direction devrait être bien documentée afin d'établir un registre de la justification et des considérations entrant en ligne de compte dans la prise de décision. En l'absence de documentation supportant les décisions, il existe un risque accru que la direction ne puisse pas démontrer adéquatement sa justification pour déterminer les montants ou les bénéficiaires des subventions.

Recommandation

Il est recommandé ce qui suit :

1. Le directeur général, Sport Canada, devrait veiller à ce que les décisions d'évaluation du Comité consultatif de l'Initiative de recherche de Sport Canada soient documentées adéquatement.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.1.2 Incohérences dans les pratiques d'examen et de documentation

L'équipe de vérification a relevé des incohérences dans la façon dont les agents de programme ont étayé et documenté leur examen des rapports financiers des bénéficiaires pour le Programme de soutien au sport.

Analyse

Le processus d'approbation des demandes admissibles présentées par les bénéficiaires du Programme de soutien au sport implique la vérification par l'agent de programme, l'autorisation de la Division des opérations d'affaires en vertu de l'article 32 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et l'approbation du directeur du Programme de soutien au sport en vertu de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Comme condition de paiement, tous les bénéficiaires sont tenus de fournir à Sport Canada des rapports financiers trimestriels et un rapport d'activités. L'agent se sert d'un formulaire de « relâchement des fonds » pour attester qu'il a reçu le rapport requis et que celui-ci a été examiné et accepté.

Suite aux entrevues et l'examen des dossiers de l'échantillon, l'équipe de vérification a relevé des incohérences dans la façon dont l'examen sur les rapports financiers et les rapports d'activités était documenté. Dans les dossiers de l'échantillon examinés, l'équipe de vérification n'a constaté qu'une utilisation limitée du formulaire de « relâchement des fonds » ou n'a trouvé aucune preuve documentée de l'examen du rapport par l'agent de programme. Des incohérences ont également été relevées quant à savoir si les documents à l'appui des paiements demandés étaient conservés à la Division des opérations d'affaires ou à la Direction générale de la gestion financière du ministère du Patrimoine canadien. Il a été signalé que les agents de programme ne sont pas officiellement formés à analyser et à examiner les rapports financiers.

Évaluation du risque

En tant que condition de paiement, les rapports financiers fournissent de l'information utile qui peut être utilisée par les agents de programme pour évaluer et détecter les enjeux financiers potentiels. Il est important que ces rapports financiers soient examinés et analysés adéquatement, et que cette analyse soit documentée. Lorsque les rapports financiers ne sont pas examinés adéquatement, il s'ensuit un risque accru de paiements inappropriés et une possibilité réduite de détecter ou d'atténuer les enjeux financiers potentiels qui peuvent toucher les organismes bénéficiaires.

Recommandation

Il est recommandé ce qui suit :

2. Le directeur général, Sport Canada, devrait veiller à ce que les rapports financiers et d'activités des bénéficiaires soient examinés de manière adéquate avant le versement du paiement et étudier les possibilités de cours de formation de la Direction générale de la gestion financière pour les agents de programme sur la façon d'analyser et d'examiner les principaux rapports financiers.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.1.3 Surveillance du plan d'activités et des risques propres à la Direction générale

L'équipe de vérification a constaté l'insuffisance de pratiques appliquées par la direction pour suivre l'état d'avancement du plan d'activités et surveiller les risques propres à la Direction générale.

Analyse

Le plan d'activités de la Direction générale de Sport Canada (2009-2010 et 2011-2012) fait état de cinq priorités clés : la mise en œuvre de la Stratégie d'excellence sportive; la mise en œuvre de la Stratégie pour la participation au sport; l'appui aux occasions de compétition pour les athlètes canadiens; le renforcement de la capacité du système sportif canadien; l'élaboration de politiques et l'exécution de programmes d'une manière efficace et efficiente. À chaque priorité du Plan d'activités est associée une liste d'activités particulières de gestion. Lors de la mise en œuvre de bonne pratique de la gestion, un formulaire/outil ait été élaboré pour la direction de Sport Canada afin de suivre et d'examiner l'état d'avancement du plan d'activités (c'est-à-dire si l'échéance a été atteinte, est en bonne voie ou accuse du retard). Par contre, l'équipe de vérification n'a trouvé aucune preuve indiquant que le suivi du plan d'activités était officiellement documenté ou largement mis en œuvre au sein de la Direction générale.

En outre, l'équipe de vérification a constaté que la direction de Sport Canada procède annuellement à une évaluation des risques, soit comme direction générale autonome (la dernière a été réalisée en 2007), soit comme partie intégrante de la planification

d'activités ou des processus d'évaluation des risques du Secteur dans son ensemble. Parmi les risques sectoriels déterminés, il n'était pas indiqué clairement quels risques s'appliquaient expressément à Sport Canada et comment ces risques étaient suivis et surveillés par les gestionnaires de la Direction générale. D'autre part, l'équipe de vérification a constaté que les risques déterminés de la Direction générale ne comprenaient pas une responsabilité individuelle pour les mesures d'atténuation.

Évaluation du risque

Un examen périodique officiel du plan d'activités et des risques déterminés est important pour que la direction puisse réévaluer l'état d'avancement et effectuer les rajustements nécessaires ou attribuer la responsabilité et prendre des mesures. Lorsque l'examen du plan d'activités et des risques n'est pas réalisé de façon officielle ou n'est pas mis en œuvre de façon uniforme, il existe un risque accru que l'état d'avancement ne soit pas mesuré adéquatement ou que la responsabilité des risques ne soit pas claire.

Recommandation

Il est recommandé ce qui suit :

3. Le directeur général, Sport Canada, devrait examiner périodiquement l'état d'avancement du plan d'activités et, de façon plus officielle, suivre l'évolution des risques propres à la Direction générale en déterminant et en attribuant clairement la responsabilité particulière.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.2 Résultats et rendement

5.2.1 Possibilité de réduire les exigences d'information des demandes

L'équipe de vérification a constaté qu'il est possible pour Sport Canada de simplifier ses processus afin de réduire la quantité et la fréquence de l'information demandée des organismes bénéficiaires.

Analyse

Le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport est utilisé par Sport Canada pour déterminer les organismes de sport qui sont admissibles à ses programmes de contribution. Les organismes qui veulent présenter une demande doivent soumettre une demande d'admissibilité. L'évaluation du Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport est exhaustive, et elle examine la portée et le rendement des organismes nationaux de sport et des organismes de services multisports dans des domaines clés au moyen de plusieurs questionnaires, des critères d'admissibilité et d'une formule de classement d'évaluation (fondée sur le rendement). Le ministre d'État aux Sports et le ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles approuvent les niveaux de référence du financement de base déterminés par le processus de notation

d'évaluation du Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport. À la suite de l'approbation par le biais de ce cadre, les organismes nationaux de sport et les organismes de services multisports doivent remplir une demande additionnelle approfondie et un accord de contribution avant de recevoir leur financement sous forme de contribution. Souvent, lors du processus d'examen et d'approbation de l'accord de contribution, un paiement provisoire fondé sur les besoins de trésorerie des bénéficiaires est versé à ceux-ci (avec l'approbation ministérielle).

Étant donné que Sport Canada a des niveaux de financement pluriannuels approuvés et que la majorité de ses organismes bénéficiaires sont des bénéficiaires relativement stables, répétitifs et à long terme, il faudrait envisager de recourir à des accords pluriannuels, par exemple, afin que ces derniers soient mieux harmonisés avec le cycle de quatre ans du Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport. L'allègement du fardeau administratif des bénéficiaires était également l'une des principales recommandations formulées par le Groupe d'experts indépendant du gouvernement fédéral, qui a pour mandat de prodiguer des conseils sur la manière de renforcer la responsabilisation à l'égard des fonds consacrés aux contributions tout en permettant de les gérer efficacement et de garantir l'accès à ceux-ci.

Évaluation du risque

L'allègement du fardeau administratif des bénéficiaires était l'une des principales recommandations formulées par le Groupe d'experts indépendant du gouvernement fédéral. Sport Canada travaille avec des organismes de sport et des bénéficiaires reconnus établis de longue date. Lorsqu'une approche simplifiée axée sur le risque n'est pas utilisée avec de tels bénéficiaires, il s'ensuit un risque accru de fardeau administratif pour le bénéficiaire, de pratiques non efficaces et d'accroissement, pour les programmes, du temps et de l'effort consacrés à l'administration.

Recommandation

Il est recommandé ce qui suit :

4. Le directeur général, Sport Canada, devrait examiner la faisabilité de simplifier le Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport avec le processus de demande de contribution et de recourir à des accords de contribution pluriannuels pour financer les organismes qui répondent à des critères définis.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.2.2 Intégration des systèmes de rapports : Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions, Base de données sur les contributions de Sport Canada et SAP

Les principaux systèmes de rapports utilisés par la Direction générale de Sport Canada pourraient être intégrés plus efficacement : particulièrement, le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions, la Base de données sur les contributions de Sport Canada et Systèmes, applications et produits.

Analyse

À l'heure actuelle, Sport Canada utilise divers systèmes de rapports, dont le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions, la Base de données sur les contributions de Sport Canada et Systèmes, applications et produits. Le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions, qui est le système de suivi des subventions et des contributions du Ministère, contient les coordonnées des bénéficiaires, la justification de l'admissibilité et de la recommandation, un registre des dates d'approbation et les calendriers de paiement. La Base de données sur les contributions de Sport Canada est un système personnalisé mis au point comme source de données pour les rapports sur la gestion du rendement (plus pointu que le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions) et solution de rechange au suivi financier dans Excel. La Base de données sur les contributions de Sport Canada comprend les coordonnées des bénéficiaires et les dates d'approbation ainsi qu'une répartition détaillée du financement par volet de programme, les calendriers de paiement et les conditions s'y rattachant. Systèmes, applications et produits est le principal système financier du Ministère.

L'équipe de vérification a constaté qu'il y a un chevauchement des données requises dans ces systèmes, ce qui augmente le risque d'erreurs de données et donne également lieu à des pratiques non efficaces en ce qui concerne l'effort additionnel nécessaire pour rapprocher les systèmes. Il est possible de mieux intégrer les systèmes de rapports utilisés au sein de la Direction générale, particulièrement la Base de données sur les contributions de Sport Canada, le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions et Systèmes, applications et produits.

Évaluation du risque

C'est une bonne pratique de gestion que le nombre de systèmes de rapports soit limité le plus possible. Cela aidera à augmenter la fiabilité des données et à réduire le niveau d'effort nécessaire pour rapprocher les systèmes de rapports. L'utilisation de multiples systèmes distincts accroît le risque d'erreur dans l'entrée de données ainsi que la possibilité d'incohérences et d'écarts dans l'information.

Recommandation

Il est recommandé ce qui suit :

5. Le directeur général, Sport Canada, devrait effectuer une analyse coûts-avantages de l'intégration, en tout ou en partie, des différents systèmes de suivi et de rapport utilisés par Sport Canada.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

5.3 Responsabilisation

5.3.1 Documentation insuffisante en ce qui concerne les mesures de dotation en ressources humaines

L'équipe de vérification a constaté des cas où la documentation conservée était insuffisante en ce qui concerne les mesures de dotation en ressources humaines engagées par la Direction générale.

Analyse

Dans deux (sur cinq) des dossiers de l'échantillon sur la dotation en ressources humaines, l'équipe de vérification a constaté que la documentation conservée en dossier était insuffisante pour appuyer ou justifier les mesures de dotation en ressources humaines. Dans un cas en particulier, aucune preuve documentée n'a été trouvée pour appuyer ou justifier la nomination d'une personne à un poste. L'équipe de vérification a constaté un deuxième cas où un avis de dotation avait été diffusé à nouveau en raison de la suppression d'un critère de mérite; toutefois, le dossier de dotation examiné ne contenait aucune preuve de justification appropriée pour appuyer la suppression du critère de mérite.

Conformément à la *Loi sur la modernisation de la fonction publique*, la Commission de la fonction publique a délégué tous les pouvoirs de nomination à la sous-ministre du ministère du Patrimoine canadien. Afin d'accroître l'efficacité, la sous-ministre a délégué ces pouvoirs à certains gestionnaires du Ministère. Cependant, après avoir abordé la question avec la direction, l'équipe de vérification a constaté que les rôles et responsabilités de la Direction générale par rapport à ceux de la fonction des ressources humaines n'étaient pas clairs. L'équipe de vérification n'a pu constater que les gestionnaires de Sport Canada examinaient les lignes directrices documentant les responsabilités relatives à la consignation et à la conservation de la preuve des mesures de dotation; même si des outils, qui expliquent les rôles et responsabilités, leur sont accessibles.

Évaluation du risque

Lorsque les rôles et responsabilités sont délégués au sein des fonctions et du personnel, c'est une bonne pratique de gestion qu'une formation, des instructions et des lignes directrices adéquates soient fournies pour faire en sorte qu'il n'y ait pas de lacunes en matière de responsabilisation ou de procédures cruciales et qu'il ait suffisamment de documentation au dossier. Lorsque les rôles et responsabilités ne sont pas clairement compris ou documentés, il s'ensuit un risque accru de mauvaise communication, de chevauchement ou d'erreurs potentielles ainsi qu'un manque de documentation de support.

Recommandations

Il est recommandé ce qui suit :

6. Le directeur général, Sport Canada, devrait veiller à ce que tous les documents ayant trait aux mesures de dotation soient consignés de façon appropriée et portés à la connaissance de la Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu du travail. De plus, les outils nécessaires en matière de ressources humaines devraient être accessibles aux gestionnaires.
7. Le directeur général, Sport Canada, et la directrice générale, Direction générale de la gestion des ressources humaines et du milieu du travail, devraient collaborer afin de distinguer et de documenter clairement le partage des responsabilités en ce qui concerne les mesures de dotation.

Réponse de la direction

Les recommandations sont acceptées.

Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions énoncées pour chacun des critères de vérification utilisés dans la vérification ont été développées selon les définitions suivantes.

Catégorisation numérique	Conclusion relative aux critères de vérification	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 (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée; • faiblesses en matière de contrôle, 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 à au moins un des trois critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> • des redressements financiers s'imposent à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère; • des lacunes en matière de contrôle entraînent une exposition grave au risque; • des lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.

Voici les critères de vérification employés et un résumé des données en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où des améliorations importantes (4) ou des problèmes modérés (3) ont été observés, ceux-ci ont été consignés dans le rapport de vérification. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
Gouvernance et orientation stratégique		
1.1 Les personnes chargées de la gouvernance participent activement, exercent un haut degré d'influence et surveillent les processus de gestion.	3	<ul style="list-style-type: none"> • La Direction générale a établi plusieurs mécanismes de gouvernance (p. ex. Comité exécutif) et, à l'exception du Comité consultatif de l'IRSC, les décisions sont documentées adéquatement.
1.2 Les activités, les calendriers et les ressources nécessaires pour atteindre les objectifs sont intégrés au budget, sont soumis à un processus officiel de surveillance budgétaire et font l'objet d'un suivi.	1	<ul style="list-style-type: none"> • Un budget mensuel est préparé et examiné officiellement et régulièrement par le Comité exécutif. • Un examen semestriel du budget est également effectué.
Résultats et rendement		
2.1 Les mesures du rendement sont déterminées, et le rendement réel par rapport au rendement planifié/prévu est évalué; des rajustements sont effectués au besoin.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Les mesures du rendement sont déterminées dans les principaux documents (p. ex. plan d'activités, plan stratégique) et un questionnaire annuel est préparé afin de recueillir les mesures du rendement aux fins du rapport sur les plans et les priorités et du rapport ministériel sur le rendement. • Le plan d'activités et les risques propres à la Direction générale ne font pas l'objet d'une surveillance adéquate.
2.2 Les systèmes de rapports ainsi que les systèmes d'application et d'information connexes sont fiables.	3	<ul style="list-style-type: none"> • Des pratiques de gestion sont en place pour assurer la fiabilité (p. ex. rapprochements, examens, accès contrôlé). • La BDCSC, le SGISC et SAP pourraient être intégrés plus efficacement afin de réduire le chevauchement des données et le risque d'erreurs.
2.3 L'information est	3	<ul style="list-style-type: none"> • Les rapports sont produits par les

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
recueillie auprès des bonnes personnes et diffusée aux bonnes personnes en temps voulu. On examine cette information, on y donne suite et des rajustements sont effectués au besoin.		<p>systèmes clés (p. ex. SIGPAA, CFRS) et communiqués aux intervenants (p. ex. résultats d'évaluation).</p> <ul style="list-style-type: none"> Il est possible de rationaliser le CFRS et le processus de demande de contribution afin de réduire la quantité de l'information demandée des bénéficiaires (par exemple, les ententes de financement pourraient être pluriannuelles).
Responsabilisation		
3.1 Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont clairement définis et communiqués.	3	<ul style="list-style-type: none"> Les pouvoirs, les responsabilités et les obligations de rendre compte sont clairement définis (p. ex. matrice de délégation). Quelques problèmes mineurs ont été relevés dans les dossiers de l'échantillon examinés, et les rôles et responsabilités ne sont pas clairs en ce qui a trait à la gestion des dossiers de dotation en ressources humaines.
3.2 Les tâches sont réparties de façon appropriée.	1	<ul style="list-style-type: none"> Selon le contrôle des dossiers, les tâches sont réparties de façon appropriée dans les principaux processus opérationnels et financiers visés par la vérification.
Gestion du risque		
4.1 Les risques découlant des stratégies et des activités opérationnelles sont déterminés, évalués et classés par ordre de priorité.	1	<ul style="list-style-type: none"> Les risques découlant des stratégies et des activités opérationnelles sont déterminés, évalués et classés par ordre de priorité au moyen du Cadre de vérification axé sur les risques et du plan d'activités.
4.2 Des activités d'atténuation du risque sont conçues et mises en œuvre.	1	<ul style="list-style-type: none"> Les gestionnaires de la Direction générale utilisent une approche axée sur le risque et un processus officiel pour effectuer la surveillance, et les rapports de surveillance sont documentés adéquatement.
4.3 Les risques font l'objet d'une surveillance et des rapports sont produits à cet égard sur une base régulière.	3	<ul style="list-style-type: none"> Il n'y a pas de preuve que les gestionnaires ont recours à une pratique officielle pour surveiller les risques propres à la Direction

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
		<p>générale.</p> <ul style="list-style-type: none"> Les risques qui s'appliquaient particulièrement à la Direction générale et la façon dont ils étaient surveillés n'étaient pas clairement déterminés.
Gérance		
5.1 Les actifs sont protégés (p. ex. biens durables et renseignements personnels).	1	<ul style="list-style-type: none"> Aucun problème n'a été relevé en ce qui concerne la protection des biens durables, et des mesures de sécurité raisonnables sont prises par le Programme d'aide au athlète afin de protéger les renseignements personnels et les actifs des athlètes (p. ex. l'approbation est sollicitée officiellement dans la demande).
5.2 Seules les demandes et les avances admissibles sont acceptées; elles sont approuvées de façon appropriée (p. ex. article 34 de la LGFP).	3	<ul style="list-style-type: none"> Dans les échantillons contrôlés, la justification et l'approbation appropriées figuraient en dossier. Des incohérences ou des éléments de preuve inadéquats ont été relevés dans l'examen des rapports financiers.
5.3 Les opérations sont codées et consignées de façon appropriée, en temps utile, pour appuyer le traitement précis et opportun de l'information.	2	<ul style="list-style-type: none"> Les contrôles ont permis de relever des éléments de preuve attestant que les opérations sont codées et consignées de façon appropriée, en temps utile. Quelques cas ont été relevés où le formulaire de recommandation et d'approbation n'était pas daté de façon appropriée par l'examineur final; rien n'était indiqué pour l'approbation en vertu de l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>; les éléments de preuve de l'examen étaient inadéquats en ce qui concerne l'exactitude de certains documents.
Valeurs de la fonction publique		
6.1 La direction démontre son engagement envers des valeurs éthiques élevées par le biais de ses attitudes et de ses gestes.	1	<ul style="list-style-type: none"> L'équipe de vérification a constaté un examen proactif des résultats du sondage mené auprès des employés de la fonction publique et des interventions continues, ce qui

Critères de vérification	Conclusion	Preuves/observations clés
		démontre l'engagement de la direction envers des valeurs éthiques élevées.

Glossaire des sigles

BDCSC – Base de données sur les contributions de Sport Canada

CFRS – Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport

IRSC – l’Initiative de recherche de Sport Canada

SAP – Systèmes, applications et produits

SGISC – Système de gestion de l’information sur les subventions et contributions

SIGPAA – Système d’information sur la gestion du Programme d’aide aux athlètes