



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

Canada



## Vérification des projets olympiques et paralympiques et la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010*

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

Février 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. : CH4-146/2010F-PDF  
ISBN : 978-1-100-94499-9

# Table des matières

<b>Résumé.....</b>	<b>1</b>
<b>1. Introduction et contexte .....</b>	<b>5</b>
1.1 Autorisation de mener la vérification .....	5
1.2 Contexte .....	5
<b>2. Objectifs .....</b>	<b>6</b>
<b>3. Portée.....</b>	<b>6</b>
<b>4. Approche et méthodologie .....</b>	<b>7</b>
<b>5. Observations, recommandations et réponse de la direction.....</b>	<b>7</b>
5.1 Responsabilisation .....	9
5.2 Gestion du risque.....	10
5.3 Rendement et résultats.....	11
<b>Annexe A – Critères de vérification.....</b>	<b>13</b>





# Résumé

## Introduction

La Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010* est gérée par la Direction générale des événements majeurs et des célébrations, qui relève du Secteur des affaires publiques et régionales, et fait maintenant partie des directions permanentes au sein du ministère du Patrimoine canadien. Cette Direction est responsable du financement du projet Sites en direct, des relais des flammes olympique et paralympique et de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques avec un budget de 54,5 M\$ pour l'exercice financier 2009-2010 (soit 10 M\$ pour le projet Sites en direct, 20 M\$ pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques et 24,5 M\$ pour les activités liées aux relais des flammes olympique et paralympique). Le projet Sites en direct est mis en œuvre à Vancouver et dans *la Municipalité de villégiature de Whistler*. Le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) a reçu par le biais de deux accords de contribution soit montant de 20 M\$ pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques et un montant de 14,6 M\$ du budget destiné aux relais des flammes olympique et paralympique. Le montant restant de 9,9 M\$ pour les relais des flammes olympique et paralympique est géré par la Direction et a été partagé entre sept initiatives différentes.

L'autorisation de mener ce projet de vérification découle du Plan pluriannuel de vérification axé sur le risque de 2009-2010 à 2013-2014, qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification et approuvé par la Sous-ministre en juin 2009. La vérification, dont la portée est ciblée et limitée, portait sur les activités liées aux relais des flammes olympique et paralympique et à l'accord de contribution de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques mis de l'avant par la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010*, depuis sa création en 2008-2009 jusqu'au 22 mai 2009 (fin de l'exécution de la vérification).

L'objectif de la mission de vérification était de fournir à la direction du ministère du Patrimoine canadien un niveau d'assurance élevé, selon une portée limitée, que des mesures de contrôle appropriées sont en place pour garantir l'efficacité des secteurs suivants : gestion du risque, rendement et résultats et la gérance. Lors de la détermination de la portée de la mission, il a été constaté que les mesures de contrôle liées à la responsabilisation devaient être examinées.

## Principales conclusions

Tout au long de l'exécution de la vérification, l'équipe de vérification a pu observer des situations où les procédures étaient mises en œuvre correctement et appliquées efficacement par la Direction, malgré la nature complexe des initiatives. Ceci a donné lieu à des constatations positives, dont les suivantes :

- La Direction, en collaboration avec le Programme des célébrations et commémorations, a élaboré des critères et des lignes directrices simplifiés qui établissent clairement les exigences relatives aux demandes.

- La Direction a mis en place des procédures de sécurité afin de contrôler l'accès aux flambeaux des relais des flammes olympique et paralympique.
- L'examen des valeurs et de l'éthique par le personnel et la formation de celui-ci étaient présentes dans la Direction.
- La répartition des tâches est bien établie au sein de la Direction.

## **Recommandations d'améliorations**

L'équipe de vérification a mené sa vérification en ayant à l'esprit que la priorité serait de s'assurer qu'une série de mesures de contrôle, de procédures et de processus sont mis en place pour la réalisation de ces initiatives d'envergure et que les recommandations qui résulteraient de cet exercice serviraient de leçons pour les prochains événements majeurs. La mise en œuvre de ces recommandations permettra à la Direction d'améliorer ses processus en renforçant ses mesures de contrôle internes, et d'atteindre ses objectifs et les résultats prévus. De plus, les processus, les procédures, la structure de surveillance et de rapport nécessaires seront déjà en place et pourront rapidement être mis en œuvre lorsque la Direction aura à s'occuper de futurs événements. Il a été établi qu'il était nécessaire de prendre en considération le fait que la Direction dispose de ressources limitées ainsi que le court cycle de vie des projets lors de la mise en œuvre des relais des flammes olympique et paralympique et de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques.

L'équipe de vérification a identifié des secteurs où les pratiques et processus de gestion peuvent être améliorés.

1. Le directeur général, Direction générale des événements majeurs et des célébrations devrait s'assurer que les responsabilités sont claires et que les événements majeurs sont exécutés de manière uniforme dans l'ensemble des régions en appliquant des processus, des procédures et des mécanismes de rendre compte cohérents.
2. Le directeur général, Direction générale des événements majeurs et des célébrations devrait procéder à une évaluation des risques et proposer des stratégies d'atténuation le plus tôt possible dans le processus, recueillir des informations et faire des mises à jour lorsque la situation le requiert, et communiquer les résultats au personnel et aux cadres supérieurs de la Direction ainsi qu'aux intervenants concernés.
3. Le directeur général, Direction générale des événements majeurs et des célébrations devrait s'assurer que les activités et les objectifs liés aux événements sont bien définis, mesurables, réalisables et communiqués pour garantir l'atteinte des résultats prévus approuvés.

## **Énoncé d'assurance**

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation, 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 préétablis qui ont été acceptés par la direction. 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.

## **Opinion du vérificateur**

À mon avis, la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010* est bien contrôlée et bien gérée mais des améliorations sont nécessaires dans les secteurs suivants : responsabilisation; gestion du risque; résultats et rendement; rendre compte.

Original signé par :

---

**Vincent DaLuz**

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

## **Membres de l'équipe de vérification**

Directrice – Rachel Bergeron  
Nicole Serafin / Martin Montreuil  
Dylan Edgar  
Caroline Dulude





# 1. Introduction et contexte

## 1.1 Autorisation de mener la vérification

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

## 1.2 Contexte

La Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010* est gérée par la Direction générale des événements majeurs et des célébrations, qui relève du Secteur des affaires publiques et régionales, et fait maintenant partie des directions permanentes au sein du ministère du Patrimoine canadien. Les activités liées aux relais des flammes olympique et paralympique, au projet Sites en direct et à la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques relevaient initialement du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Toutefois, il a été décidé en 2008-2009 de transférer ces trois dossiers à la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010*, qui relève de la Direction générale des événements majeurs et des célébrations.

Cette Direction est responsable du financement des relais des flammes olympique et paralympique, du projet Sites en direct et la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques de 2010 à Vancouver. La direction a de l'expérience dans la gestion d'événements majeurs, notamment le 400<sup>e</sup> anniversaire de la ville de Québec.

La Direction est gérée par une équipe de six équivalents temps plein à l'administration centrale. Le budget de l'exercice 2009-2010 pour les activités de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, des Sites en direct et des relais des flammes olympique et paralympique est de 54,5 M\$. De cette somme, 34,6 M\$ ont été accordés au Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) par le biais de deux accords de contribution. Les fonds sont répartis de la façon suivante :

- 20 M\$ pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques;
- 14,6 M\$ pour les activités liées aux relais des flammes olympique et paralympique, dont 10 M\$ pour l'organisation du relais de la flamme olympique, 2 M\$ pour l'organisation du relais de la flamme paralympique et 2,6 M\$ pour répondre aux exigences logistiques de l'Initiative sur les 13 capitales provinciales et territoriales et les deux villes olympiques.

Doté d'un budget total de 20 M\$, le projet Sites en direct est mis en œuvre par l'intermédiaire d'Espaces culturels Canada (10 M\$) et de la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010* (10 M\$). Ce projet porte sur les activités liées aux Jeux Olympiques dans la ville de Vancouver et la *Municipalité de villégiature de Whistler*.

Le montant restant de 9,9 M\$ pour le relais de la flamme olympique a été partagé en sept initiatives différentes. L'équipe de vérification a examiné cinq de ces importantes initiatives, qui représentent 65 % du montant total de 9,9 M\$ :

- *les 189 communautés du relais de la flamme olympique* : une initiative qui consiste à offrir des subventions pour contribuer au financement des célébrations dans chacune des municipalités qui accueilleront le relais de la flamme olympique;
- *l'initiative pour les jeunes* : une initiative qui vise le financement d'environ 100 projets partout au Canada afin d'accroître la participation des jeunes tout au long du relais de la flamme olympique;
- *la célébration du 1<sup>er</sup> juillet 2009* : une initiative qui prévoyait le financement du spectacle du midi qui s'est déroulé le 1<sup>er</sup> juillet 2009 sur la Colline du Parlement, dans la région de la capitale nationale, et qui avait pour thème les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010;
- *la célébration du 12 décembre 2009* : une initiative qui consiste à financer les célébrations qui se sont déroulées lors du passage de la flamme olympique dans la région de la capitale nationale;
- *les plaques commémoratives* : une initiative qui consiste à financer l'achat de plaques commémoratives pour chacune des 189 communautés canadiennes qui accueilleront le relais de la flamme olympique.

Afin de réaliser ces initiatives, il a été décidé d'utiliser le volet Commémoration du Canada du Programme des célébrations et commémorations.

## **2. Objectifs**

Les objectifs globaux de la mission de vérification étaient de fournir à la direction du ministère du Patrimoine canadien un niveau d'assurance élevé, selon une portée limitée, que des mesures de contrôle appropriées sont en place pour garantir l'efficacité des secteurs suivants : gestion du risque, rendement et résultats, et gérance. À la suite de la planification minutieuse de cette mission, l'examen des mesures de contrôle liées à la responsabilisation a été ajouté aux objectifs initiaux.

## **3. Portée**

La vérification, d'une portée ciblée et limitée, portait sur les activités liées aux relais des flammes olympique et paralympique et à l'accord de contribution de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques mis de l'avant par la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010*, depuis sa création en 2008-2009 jusqu'au 22 mai 2009. Le projet Sites en direct n'était pas visé par cette vérification. L'exécution de la vérification s'est déroulée du 4 au 22 mai 2009 dans les bureaux de l'administration centrale à Gatineau et dans les régions du Québec et de l'Ouest, plus particulièrement dans les bureaux régionaux et les bureaux de district de Montréal, Vancouver et Victoria. Il a été déterminé que les activités liées à la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques ne s'inscrivaient pas

dans la portée de la présente vérification et qu'elles seraient abordées séparément pour la haute direction de PCH. Les activités liées au relais de la flamme olympique (9,9 M\$) – inclus dans le budget total de la Direction de 54,5 M\$ – sont visées par la mission de vérification.

## 4. Approche et méthodologie

Tous les travaux de vérification ont été effectués conformément aux normes professionnelles de l'Institut des vérificateurs internes établies par l'Institut des vérificateurs internes, ainsi qu'aux normes et exigences énoncées dans la Politique sur la vérification interne de 2006 du Conseil du Trésor<sup>1</sup>.

Pour réaliser sa mission de vérification, l'équipe de vérification a recueilli des éléments de preuve à l'aide de différentes techniques de vérification, notamment l'étude des dossiers, la réalisation d'entrevues, la révision des procédures, l'examen et l'analyse des documents et une analyse de la conformité de la Direction aux politiques, lignes directrices et procédures du Conseil du Trésor et du Ministère.

Au cours des entretiens qui ont eu lieu durant l'étape de planification, des secteurs de risque ont été déterminés pour la Direction et pour ses procédures administratives. Ces risques avaient trait aux contraintes de temps, au nombre insuffisant de demandes de la part des bénéficiaires, au non-respect des délais, aux retards dans les approbations et à la capacité de recueillir les renseignements permettant de rendre compte de l'atteinte des objectifs établis. Il a été constaté que des processus ponctuels d'atténuation des risques étaient utilisés pour contrer chaque nouveau risque connu.

Les critères utilisés à l'étape de la vérification ont été mis en correspondance avec les contrôles fondamentaux du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui sont essentiellement ceux du *Committee of the Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO)* adaptés au contexte du gouvernement du Canada.

## 5. Observations, recommandations et réponse de la direction

En se fondant sur les éléments de preuve recueillis durant la vérification, l'équipe de vérification a évalué les critères et a formulé une conclusion pour chacun d'eux (annexe A).

Tout au long du travail sur le terrain, l'équipe de vérification a observé des situations où les procédures étaient mises en œuvre proprement et appliquées efficacement par la Direction. Ces mesures de contrôle étaient en place malgré la nature complexe des initiatives, les délais serrés et les exigences croissantes auxquels la Direction a été confrontée au début de ses activités. L'exercice a donné lieu à des constatations positives, dont les suivantes :

---

<sup>1</sup> À la suite de la vérification, le 1<sup>er</sup> juillet 2009, le Bureau du contrôleur général a publié la version révisée de la Politique sur la vérification interne du Conseil du Trésor.

- Compte tenu des contraintes de temps et des courts délais auxquels elle devait se soumettre, la Direction, en collaboration avec le Programme des célébrations et commémorations, a élaboré des critères et des lignes directrices simplifiés qui établissent clairement les exigences relatives aux demandes, notamment en ce qui concerne les délais, l'admissibilité (projet, demandeur et dépenses), la présentation des rapports des bénéficiaires, le financement maximal disponible et les critères d'évaluation.
- La décision d'utiliser le volet Commémoration du Canada du Programme des célébrations et commémorations pour réaliser les initiatives pour les jeunes et les communautés du relais de la flamme olympique dans l'ensemble des régions a permis l'utilisation des procédures existantes.
- La Direction a mis en place des procédures de sécurité afin de contrôler l'accès aux flambeaux des relais des flammes olympique et paralympique. Il s'agit d'une mesure importante compte tenu de la nature délicate de cet événement et de son caractère confidentiel jusqu'au lancement officiel du relais de la flamme olympique.
- La répartition des tâches est bien établie au sein de la Direction. Tous les membres du personnel ont reçu la formation nécessaire.
- L'équipe de vérification a constaté que les valeurs et l'éthique ont été abordées dans le cadre des réunions de groupe et des activités de formation. La notion de transparence se reflète dans l'affichage prochain de l'appel de demandes sur le site internet en vue des initiatives pour les jeunes.
- La Direction utilise la structure de gouvernance existante avec les régions par le biais du Secteur des affaires publiques et régionales. Cela s'est avéré approprié par le passé. La participation au sein du Comité des relais des flammes olympique et paralympique, présidé par le COVAN, vient renforcer cette procédure. Le Ministère participe également au processus décisionnel lié à la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques.

Les conclusions formulées à la fin du travail sur le terrain indiquent que les mesures de contrôle liées à la gérance ont été généralement bien gérées, mais que certaines améliorations mineures sont nécessaires.

Comme la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010* fait maintenant partie des directions permanentes du Ministère et que les relais des flammes olympique et paralympique ainsi que la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques ont un cycle de vie tellement court, l'équipe de vérification a effectué son travail en se donnant comme priorité de s'assurer qu'une série de mesures de contrôle, de procédures et de processus sont en place pour la réalisation de ces initiatives. Les recommandations résultant de cet exercice devraient servir de leçons pour le prochain événement majeur. Il semble également qu'en ce qui concerne la mise en œuvre des relais des flammes olympique et paralympique et de la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, il fallait tenir compte de la brièveté du cycle de vie du projet et du fait que la Direction dispose de ressources limitées.

## 5.1 Responsabilisation

L'équipe de vérification juge que des améliorations peuvent être apportées en ce qui a trait à l'officialisation des processus, des procédures et de la responsabilisation.

### Analyse

L'équipe de vérification s'attendait à trouver un cadre de responsabilité que toutes les régions connaîtraient et appliqueraient.

Aucun processus ou procédure officiels qui garantiraient la mise en œuvre uniforme dans l'ensemble des régions a été trouvé. L'équipe a constaté que la Direction utilisait la structure ad hoc et les processus, procédures et mécanismes de rendre compte existants du Programme des célébrations et commémorations pour satisfaire aux exigences immédiates et urgentes. Ces processus, bien qu'ils aient été connus, n'étaient pas officialisés ni uniformément mis en œuvre dans l'ensemble des régions.

Les entrevues réalisées auprès du personnel régional ont fait ressortir la nécessité d'élaborer d'autres directives et de diffuser d'autres outils et modèles afin d'améliorer la prestation des initiatives. Dans le cadre d'un mécanisme de prestation décentralisé, il est important d'élaborer, de diffuser et de mettre en œuvre des outils et des modèles pour garantir l'uniformité dans l'ensemble des régions. Il aurait été utile que des directives écrites soient fournies aux régions afin de s'assurer que tous les intervenants comprennent leurs responsabilités et qu'ils répondent efficacement aux exigences de la Direction.

Au moment de l'exécution de la mission de vérification, le COVAN ne savait pas exactement quelles étaient les exigences en matière de déclaration pour ces deux événements. Cette situation a entraîné des retards dans l'approbation des rapports provisoires et des documents relatifs aux liquidités, car ces rapports et documents devaient être continuellement modifiés et réacheminés.

### Évaluation des risques

En l'absence de compréhension claire et d'uniformité d'une région à l'autre, et de processus, procédures et mécanisme de rendre compte bien établis au sein de la Direction, il y a un risque accru que les participants ne sachent pas de quels éléments clés des initiatives ils doivent rendre compte. Il y a aussi un risque que les renseignements liés à l'atteinte des objectifs et des résultats attendus ne soient pas recueillis et communiqués de manière uniforme, ce qui aura des répercussions sur le processus décisionnel, ainsi que sur la communication des résultats.

De plus, la distribution insuffisante des outils, modèles et directives entre l'administration centrale, les régions et les bénéficiaires accroît le risque que les initiatives ne soient pas réalisées de façon uniforme et efficace.

## Recommandation

1. Le directeur général, Direction générale des événements majeurs et des célébrations devrait s'assurer que les responsabilités sont claires et que les événements majeurs sont exécutés de manière uniforme dans l'ensemble des régions en appliquant des processus, des procédures et des mécanismes de rendre compte cohérents.

## Réponse de la direction

Recommandation acceptée.

## 5.2 Gestion du risque

L'équipe de vérification a constaté que des améliorations peuvent être apportées en ce qui a trait à la mise en œuvre d'un processus officiel et systématique d'évaluation des risques afin de cerner, d'évaluer et d'atténuer les risques de la Direction.

### Analyse

Un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats/Cadre de vérification axé sur les risques (CGRR/CVAR) a été mis en place pour le Programme des célébrations et commémorations. Ce Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats/Cadre de vérification axé sur les risques définit les risques et les stratégies d'atténuation des risques pour la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010*. Il n'a pas été mis à jour pour tenir compte des risques particuliers se rattachant aux relais des flammes olympique et paralympique. De plus, le Plan d'activités de la Direction générale des événements majeurs et des célébrations n'englobe pas les relais des flammes olympique et paralympique ou les risques qui y sont associés. L'équipe de vérification a constaté qu'aucune évaluation officielle des risques associés à la Direction et à ses activités n'a été effectuée.

En l'absence d'une stratégie officielle d'évaluation des risques, la procédure utilisée actuellement par la Direction – étant donné le climat dans lequel elle doit mener ses activités – consiste à réagir à chaque situation à mesure qu'elle se présente, à déterminer un degré de tolérance à l'égard des risques et à apporter une solution sur mesure. La Direction adopte donc une approche réactionnelle.

Au cours de la présente vérification, l'équipe a appris qu'une évaluation détaillée des risques avait été effectuée par le COVAN pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques. Cette évaluation a été communiquée à la haute direction du ministère. Bien que les questions de sécurité soient importantes pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques et les relais des flammes olympique et paralympique, il a été décidé que l'examen de cette évaluation serait traité séparément. Tous les renseignements relatifs aux questions de sécurité qui ont trait aux Jeux, y compris à la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, relèvent de la compétence du coordonnateur de la sécurité des Jeux olympiques de 2010 et du G8 Sécurité. Bien que la Direction des cérémonies et des événements de *Vancouver 2010* soit responsable du volet fédéral du financement de la

cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, cela n'implique aucune responsabilité ou production de rapports relativement aux questions de sécurité.

### **Évaluation des risques**

Réagir aux situations à mesure qu'elles se produisent ne constitue pas une stratégie de gestion des risques efficace. Sans une évaluation périodique des risques et la mise à jour des stratégies d'atténuation, il est plus probable qu'un risque non identifié ou non atténué ait des répercussions négatives sur les initiatives.

De plus, en ne communiquant pas les risques et ne mettant pas en œuvre de stratégies d'atténuation des risques, la Direction est plus susceptible de ne pas tenir compte de tous les risques et de toutes les stratégies d'atténuation lors de la réalisation des initiatives.

### **Recommandation**

2. Le directeur général, Direction générale des événements majeurs et des célébrations devrait procéder à une évaluation des risques et proposer des stratégies d'atténuation le plus tôt possible dans le processus, recueillir des informations et faire des mises à jour lorsque la situation le requiert, et communiquer les résultats au personnel de la Direction, aux cadres supérieurs ainsi qu'aux intervenants concernés.

### **Réponse de la direction**

Recommandation acceptée.

## **5.3 Rendement et résultats**

L'équipe de vérification a constaté que des améliorations peuvent être apportées en ce qui a trait à la mesure du rendement, la méthode de rendre compte et aux normes de prestation des services.

### **Analyse**

Dans le cadre des entrevues et de la révision des procédures dans les bureaux régionaux et les bureaux de district, l'équipe de vérification a constaté qu'il était nécessaire de communiquer davantage de renseignements sur le rendement général des initiatives pour les jeunes et les communautés du relais de la flamme olympique. Mis à part la stratégie de mesure du rendement élaborée pour le volet Commémoration du Canada du Programme des célébrations et commémorations ainsi que de l'obligation pour les communautés du relais de la flamme olympique de présenter un rapport final, aucun autre mécanisme officiel n'a été prévu pour recueillir et communiquer les renseignements sur la mesure du rendement. Cette information sera nécessaire pour s'assurer que les activités des initiatives ont été réalisées, et que les objectifs et les résultats attendus ont été atteints et communiqués.

Dans le cadre des entrevues et de l'examen des documents, l'équipe de vérification a constaté que les activités liées aux initiatives sur les communautés du relais de la flamme olympique étaient bien définies, mais qu'on pouvait se poser des questions à propos du caractère réalisable des résultats. De plus, lors de la détermination de la portée de la

vérification, les critères relatifs à l'initiative pour les jeunes n'avaient pas encore été définis; les lignes directrices et mesures du rendement n'avaient donc pas encore été élaborées. À la fin de l'exécution de la vérification en mai, il a été constaté que le délai du 30 juin ne pouvait être respecté, car les bénéficiaires disposaient d'une période d'un mois pour présenter leur demande et leurs renseignements. Un examen plus approfondi a révélé que les critères et les lignes directrices liés aux initiatives pour les jeunes ont été élaborés et qu'ils sont examinés dans le cadre du processus d'approbation de la gouvernance. Le nouveau délai pour la présentation des demandes a été fixé au 14 septembre 2009.

L'un des risques encourus, c'est que les fonds affectés à ces initiatives ne soient pas suffisants pour répondre à la demande de financement en vue d'atteindre les résultats prévus. Une fois ces activités réalisées, il sera difficile pour la Direction de déterminer si le montant appréciable du financement fédéral a influencé le cours des choses.

Si le COVAN et les régions présentaient fréquemment et de façon uniforme des rapports à l'administration centrale pendant tout le cycle de vie de ces initiatives, la direction serait davantage en mesure de faire ce qu'il faut pour atteindre les objectifs des relais des flammes olympique et paralympique.

### **Évaluation des risques**

En l'absence d'un processus défini pour la communication de l'information sur le rendement, il y a un risque que les activités et les objectifs des initiatives du relais de la flamme olympique ne puissent être mesurés ni réalisés. Il y a aussi un risque que la Direction soit incapable de déterminer si les objectifs ont été atteints. Compte tenu du montant affecté à ces activités par le gouvernement, il sera difficile de démontrer qu'il s'agissait d'un bon investissement et que celui-ci a eu des effets réels. De plus, comme les critères pour les initiatives pour les jeunes n'ont pas été établis, il y a un risque que les organismes pour les jeunes ne disposent pas d'un délai suffisant pour présenter leurs demandes de financement.

### **Recommandation**

3. Le directeur général, Direction générale des événements majeurs et des célébrations devrait s'assurer que les activités et les objectifs liés aux événements sont bien définis, mesurables, réalisables et communiqués pour garantir l'atteinte des résultats prévus approuvés.

### **Réponse de la direction**

Recommandation acceptée et mise en œuvre.



## Annexe A – Critères de vérification

Les conclusions relatives à chacun des critères de vérification utilisés et le classement de ceux-ci ont été élaborés en fonction des définitions suivantes.

Catégorisation numérique	Conclusion relative au critère de vérification	Définition de la conclusion
1	Bien contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bien géré, aucune faiblesse importante constatée;</li> <li>• efficace.</li> </ul>
2	Contrôlé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• bien géré, mais des améliorations mineures sont nécessaires;</li> <li>• efficace.</li> </ul>
3	Problèmes mineurs	<p>Certains problèmes mineurs nécessitent l'attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car la probabilité d'occurrence du risque n'est pas élevée;</li> <li>• faiblesses en matière de contrôle, mais l'exposition au risque est limitée, car l'incidence du risque n'est pas élevée.</li> </ul>
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"> <li>• redressements financiers à l'égard de certains postes ou domaines ou pour le Ministère;</li> <li>• lacunes en matière de contrôle entraînant une exposition grave au risque;</li> <li>• lacunes importantes dans la structure de contrôle globale.</li> </ul>

Voici les critères de vérification employés et des exemples de preuves ou d'observations clés qui ont été analysées et en fonction desquelles l'équipe de vérification a tiré ses conclusions. Dans les cas où l'on a observé que des améliorations importantes (4) s'imposaient ou qu'il y avait des problèmes mineurs (3), le rapport de consultation en a fait état. Le tableau ci-dessous indique l'exposition au risque.

Numéro du critère	Critères de vérification	Conclusion relative aux critères de vérification	Exemples de preuves/observations clés
<b>Contrôle et intendance</b>			
<b>1</b>	Des systèmes d'information appropriés sont en place pour assurer l'atteinte des objectifs du programme. Les renseignements sont consignés de façon appropriée et vérifiés périodiquement. Les renseignements servant au processus décisionnel sont communiqués aux intervenants en temps opportun.	<b>1</b>	Le système de gestion de l'information des subventions et contributions est bien contrôlé (pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques et le relais de la flamme olympique). Utilisation du Programme des célébrations et commémorations, un programme mature, et processus mis en place (pour le relais de la flamme olympique et les initiatives pour les jeunes seulement).
<b>2</b>	L'organisation a mis en place les mesures de contrôle interne nécessaires pour garantir une répartition appropriée des tâches, la comptabilité appropriée et rendre compte de l'information financière et opérationnelle. (articles 32, 33, 34).	<b>1</b>	Les éléments de preuve de l'article 32 ont été recueillis dans le cadre de l'examen du tableau de délégation des pouvoirs et des cartes de spécimen de signature. Le personnel et les remplaçants sont suffisants pour satisfaire aux articles 32, 33 et 34. Une formation appropriée a été offerte.
<b>3</b>	Les accords de financement sont examinés et approuvés en temps opportun et le niveau d'approbation est approprié. Ils sont signés avant le début de la période visée par l'accord.	<b>2</b>	Cérémonie d'ouverture des jeux olympiques : Le premier paiement de l'accord de contribution a été versé avant l'approbation du rapport de trésorerie et du rapport d'activités provisoire. Le formulaire d'approbation de paiement en vertu des

	Les accords de contribution sont conformes aux modalités du programme, aux modèles du Ministère ainsi qu'à la réglementation ( <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> , directives du CT, etc.)		articles 32 et 34 a été signé, mais n'a pas été daté. Le code financier et le montant du financement n'ont pas été indiqués. La Direction générale de la gestion financière a envoyé le paiement sans vérifier si la Direction avait fait preuve de la diligence raisonnable nécessaire. Aucune copie du formulaire d'approbation de paiement signé n'a été versée au dossier. L'accord de contribution pour le relais de la flamme olympique n'avait pas été signé à la fin de la vérification.
<b>4</b>	Des mesures de sécurité sont en place pour contrôler l'accès aux biens matériels.	<b>1</b>	Le flambeau est conservé dans un classeur verrouillé dans un emplacement à accès limité.
<b>5</b>	Les engagements n'excèdent pas le budget alloué au programme. Les coûts engagés pour la gestion du programme sont raisonnables, autorisés et ne dépassent pas le budget; ils sont conformes aux politiques et aux procédures applicables (coûts prévus par rapport aux coûts réels).	<b>2</b>	Il n'est pas certain que le budget actuel sera suffisant pour répondre à la demande. Et il n'est pas certain que les fonds affectés à ces initiatives seront suffisants pour répondre aux demandes de financement. Dossier délicat du point de vue politique.
<b>6</b>	Les renseignements fournis par les bénéficiaires (comme les liquidités, le budget, les états financiers et les rapports d'activité) sont examinés périodiquement par le personnel financier compétent et communiqués à la haute direction aux fins	<b>1</b>	Les éléments de preuve ont été recueillis lors des entrevues, des deux révisions et de l'examen des politiques, des lignes directrices, des modalités et de l'accord de contribution.

	d'examen et d'approbation.		
<b>Gestion des risques</b>			
<b>7</b>	<p>L'organisation a mené à bien une initiative d'évaluation des risques et elle dispose de documents à l'appui des résultats obtenus. Tous les risques importants et le niveau de risque ont été établis, déterminés et communiqués à tous les cadres supérieurs. La gestion du risque est une considération clé de la planification stratégique, organisationnelle et opérationnelle, et elle fait partie intégrante du processus de planification. Les risques potentiels pour lesquels il n'y a pas de plan d'urgence sont cernés, évalués et contrôlés. De plus, un plan détaillé a été préparé pour s'assurer que des stratégies d'atténuation des risques seraient définies, et des responsables ont été désignés pour la mise en œuvre des activités en temps opportun.</p>	<b>3</b>	<p>Rien n'indique qu'une évaluation des risques est en cours ou qu'un processus de surveillance des risques et des stratégies d'atténuation est élaboré. La Direction adopte un processus officieux et utilise des stratégies d'atténuation ponctuelles pour contrer chaque risque. Les relais des flammes olympique et paralympique et les initiatives connexes ne figurent pas dans le plan d'activités de la Direction générale. Pour la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques, on se fie aux évaluations des risques effectuées par le COVAN. Étant donné la complexité de ces événements, la brièveté de leur cycle de vie et les sensibilités du public, la Direction détermine un degré de tolérance pour chaque risque.</p>
<b>Rendement et résultats</b>			
<b>8</b>	<p>Une structure et des mécanismes de gouvernance appropriés sont en place et sont respectés pour garantir que de bonnes décisions sont prises (c'est-à-dire équitables, transparentes et justifiables, ainsi que respect de la vie privée et</p>	<b>1</b>	<p>Les éléments de preuve ont été recueillis lors des entrevues et de l'examen du mandat et des procès-verbaux du Comité des relais des flammes olympique et paralympique ainsi que des procès-verbaux des conférences hebdomadaires avec les régions et lors de</p>

	sécurité des demandeurs). De plus, l'organisation a établi des politiques, des lignes directrices et des procédures qui reflètent les exigences en matière de transparence, d'éthique et de conflits d'intérêts.		l'examen des modalités et du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats/Cadre de vérification axé sur les risques. La question des valeurs et de l'éthique est examinée lors des réunions de groupe et doit faire l'objet d'une formation. La notion de transparence se reflète dans l'affichage prochain de l'appel de demandes en vue des initiatives pour les jeunes.
<b>9</b>	Les activités et objectifs du programme sont bien définis, mesurables et réalisables.	<b>3</b>	L'examen de la présentation au Conseil du Trésor, des modalités du Programme des célébrations et commémorations, du plan d'activités de la Direction générale et les entrevues ont révélé que les activités ont été définies de façon appropriée. Il y a toutefois certaines questions, à savoir si les exigences et les objectifs des initiatives sont réalisables. Rien n'indique que la Direction a adopté une méthode officielle pour recueillir de l'information sur les activités et la mesure du rendement et en rendre compte.
<b>10</b>	Les documents clés établissent adéquatement les liens entre les objectifs et les priorités du programme et ceux du Ministère.	<b>1</b>	Éléments de preuve recueillis lors de l'examen des modalités et du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats/Cadre de vérification axé sur les risques.
<b>Renseignements utilisés dans le processus décisionnel</b>			
<b>11</b>	Les renseignements sur la communication de l'information financière et de l'information sur le rendement sont fiables, préparés en temps	<b>1</b>	Éléments de preuve recueillis lors de la révision et de l'examen des procédures du Système de gestion de l'information des subventions et contributions et du dossier

	opportun et utiles pour les gestionnaires de programme.		sur la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques (ne s'applique pas au relais de la flamme olympique).
<b>Reddition de comptes</b>			
<b>12</b>	Les politiques, procédures, rôles et responsabilités sont définis et communiqués conformément aux règlements, politiques et modalités à l'égard du programme et de façon à s'assurer que des mesures de contrôle opérationnelles appropriées sont en place. La responsabilité de l'organisation dans le cadre des initiatives est définie officiellement.	<b>3</b>	Éléments de preuve recueillis lors de l'examen des politiques, des procédures et lignes directrices, des modalités, des mesures de contrôle opérationnelles dans la région, de la présentation au Conseil du Trésor et des entrevues. Il n'y a pas de processus ni de procédures officiels qui indiquent que la responsabilité des initiatives liées à la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques et au relais de la flamme olympique incombe à la Direction.
<b>13</b>	Mise sur pied et documentation d'une structure organisationnelle claire et efficace.	<b>3</b>	Éléments de preuve recueillis lors de l'examen de l'organigramme et des entrevues. Aucun cadre de responsabilité n'est établi par la Direction.
<b>Accords de contribution</b>			
<b>14</b>	Le financement offert aux bénéficiaires est conforme aux modalités énoncées dans l'accord de contribution.	<b>1</b>	Éléments de preuve recueillis lors des entrevues et de l'examen des accords avec le COVAN, des modalités et de la révision (ne s'applique pas au relais de la flamme olympique).
<b>Subventions</b>			
<b>15</b>	Les demandes sont systématiquement évaluées en fonction des critères d'admissibilité approuvés. Lorsqu'une plus grande diligence s'avère nécessaire, des procédures d'examen supplémentaires existent et sont respectées. Les décisions prises par	<b>1</b>	Éléments de preuve recueillis lors des entrevues et de l'examen des lignes directrices pour les communautés du relais de la flamme olympique, des modalités et des visites dans les régions (ne s'applique pas à la cérémonie d'ouverture des Jeux olympiques).

	rapport au financement sont justes, transparentes et impartiales, et elles se fondent sur les modalités du programme.		
<b>Normes de prestation des services</b>			
<b>16</b>	Une méthode appropriée de communication publique est utilisée pour informer le public cible, et son efficacité est réévaluée périodiquement.	<b>2</b>	Éléments de preuve recueillis lors des entrevues et de l'examen des lignes directrices pour les communautés du relais de la flamme olympique. Au moment de la vérification, les critères ou lignes directrices liés à la composante de l'initiative pour les jeunes n'avaient pas été élaborés. Toutefois, des délais avaient déjà été fixés. Le risque s'accroît à chaque jour de retard.
<b>17</b>	Les demandes sont remplies avec l'aide raisonnable et équitable du ministère du Patrimoine canadien.	<b>1</b>	Éléments de preuve recueillis lors des entrevues et des visites dans les régions.
<b>18</b>	Des procédures opérationnelles normalisées pour la prestation des services et les systèmes visant à en assurer la qualité ont été élaborés.	<b>1</b>	Le travail sur le terrain a permis de constater que les normes de service avaient été fixées à quatre semaines. Les critères et lignes directrices liés aux initiatives pour les jeunes n'avaient toujours pas été élaborés.