



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Vérification et évaluation formative conjointes du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010

Bureau du dirigeant principal de la vérification et de l'évaluation

Octobre 2008



Table des matières

Sommaire	i
1. Introduction et contexte	1
1.1 Survol.....	1
1.2 Principaux partenaires et intervenants.....	1
1.3 Principaux rôles du Secrétariat fédéral	3
1.4 Méthode/approche.....	9
2. Principales constatations	13
2.1 Conception, exécution et gouvernance.....	13
2.2 Systèmes de mesure des risques et du rendement.....	26
2.3 Résultats.....	37
3. Conclusion	44
3.1 Conception, exécution et gouvernance.....	44
3.2 Systèmes de mesure des risques et du rendement.....	46
3.3 Résultats pour le SF	46
4. Recommandations, réponse de la gestion et plan d'action	48
Annexe A – Modèle logique	54
Annexe B – Enjeux, questions, indicateurs et sources liés à l'évaluation	55
Annexe C – Critères de vérification normalisés	58
Annexe D – Guides d'entrevues	67
Annexe E – Ministères et organismes fédéraux engagés dans les Jeux	81



Listes des acronymes

Une multitude de sigles sont utilisés dans le présent rapport. Bien qu'ils soient présentés dans le texte, en voici une liste alphabétique par souci de commodité.

ACIA	Agence canadienne d'inspection des aliments
AECIC	Affaires étrangères et Commerce international Canada
ARC	Agence du revenu du Canada
ASFC	Agence des services frontaliers du Canada
ASPC	Agence de la santé publique du Canada
BCP	Bureau du Conseil privé
C.-B.	Colombie-Britannique
CCF	Cadre de coordination fédérale
CGRR	Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats
CIC	Citoyenneté et Immigration Canada
CIO	Comité international olympique
COVAN	Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver
CVAR	Cadre de vérification axé sur les risques
DG	Directeur général
EC	Environnement Canada
EDOG	Équipe de direction chargée des opérations gouvernementales
EE	Évaluation environnementale
EM	Entente multipartite
F et E	Fonctionnement et entretien
FAP	Formulaire d'approbation et de paiement
FRA	Formulaire de recommandation et d'approbation
GC	Gouvernement du Canada
GRC	Gendarmerie royale du Canada
GTR	Groupe de travail représentatif
Jeux	Jeux olympiques et paralympiques
MPO	Pêches et Océans Canada
PCH	Patrimoine canadien
RHDCC	Ressources humaines et Développement des compétences Canada
SCT	Secrétariat du Conseil du Trésor
SF	Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010
SFE	Services fédéraux essentiels
SGDDI	Système de gestion des dossiers, des documents et de l'information
SLJ	Société des legs des Jeux de 2010
SM	Sous-ministre
SQPNH	Société des quatre Premières nations hôtes
TPSGC	Travaux publics et Services gouvernementaux Canada



Sommaire

Introduction et contexte

En 2010, le Canada sera l'hôte des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver (les Jeux) qui seront tenus à Vancouver et à Whistler, en Colombie-Britannique. Comme le gouvernement fédéral est l'un des principaux partenaires de l'accueil de ces Jeux, un Secrétariat fédéral a été créé en juillet 2001 à l'étape de la candidature. Quand le Canada a été sélectionné comme hôte des Jeux, le 2 juillet 2003, le Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 (le SF) a été mis sur pied au ministère du Patrimoine canadien (PCH).

Le SF est chargé de coordonner l'ensemble de la participation fédérale aux Jeux, de rehausser l'image du Canada sur les scènes nationale et internationale, ainsi que de gérer le financement fédéral des Jeux de manière à assurer une utilisation responsable et transparente des fonds publics. Il assume en outre des fonctions de secrétariat pour un ensemble de comités interministériels, dont le Comité des sous-ministres (SM), le Groupe de travail représentatif (GTR) réunissant les sous-ministres adjoints (SMA), douze groupes de travail thématiques, l'équipe chargée de la mise en œuvre du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et du Cadre de vérification axé sur les risques (CGRR/CVAR), et le Comité des services fédéraux essentiels (SFS).

Enfin, le SF joue un rôle direct dans la mise en œuvre et la supervision d'accords particuliers de financement fédéral à des activités liées aux Jeux. Comme une multitude d'intervenants participent à la planification et au bon déroulement des Jeux de 2010, le gouvernement du Canada a signé une entente multipartite exhaustive avec le Comité de candidature de Vancouver (entente que le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver, ou COVAN, a ultérieurement signée pour assumer ses responsabilités), le gouvernement de la Colombie-Britannique, la ville de Vancouver, la Resort Municipality of Whistler, le Comité olympique canadien et le Comité paralympique canadien.

Outre les signataires de l'Entente multipartite, les principaux partenaires et intervenants sont :

- Patrimoine canadien, en qualité de ministère responsable de la participation fédérale aux Jeux;
- quatorze ministères et organismes responsables des services fédéraux jugés essentiels pendant les Jeux;
- de nombreux autres ministères et organismes fédéraux participant à des aspects importants des Jeux, mais n'offrant pas de services jugés essentiels;
- la ville de Richmond, qui est une ville hôte des Jeux, mais qui ne fait pas partie des signataires de l'Entente multipartite;
- la Société des quatre Premières nations hôtes, qui veille, en collaboration avec les partenaires des Jeux, à ce que les quatre communautés des Premières nations participent à la planification, à l'organisation et à l'accueil des Jeux qui se tiendront sur leurs terres ancestrales communes;

- le Comité international olympique, le Comité international paralympique, la 2010 Legacies Now Society et la Société du legs des Jeux de 2010.

Le présent rapport fait état des résultats d'un exercice conjoint de vérification et d'évaluation formative du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010. Cette étude conjointe vise un double objectif :

1. donner aux cadres supérieurs de PCH l'assurance que les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et la structure générale de gouvernance sont efficaces et appropriés; qu'une infrastructure est en place pour permettre au SF d'honorer ses obligations horizontales ou pangouvernementales; et que des recommandations sont formulées pour améliorer la gestion et mettre en place des cadres de gestion du risque, le cas échéant;
2. évaluer le rendement du SF et déterminer dans quelle mesure les investissements et les activités du gouvernement fédéral se traduisent par des progrès dans l'atteinte des objectifs visés et la production des résultats attendus.

L'étude couvre la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2007. Elle portait notamment sur les questions suivantes : la conception, l'exécution et la gouvernance; les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et les systèmes de mesure du rendement; les résultats obtenus par le SF. Elle ne portait pas sur les responsabilités ou activités associées à d'autres fonctions au sein du ministère du Patrimoine canadien ou d'autres ministères gouvernementaux. Elle comportait ce qui suit : l'établissement d'un diagramme de fonctionnement permettant d'expliquer la structure, les processus connexes et les obligations redditionnelles; un contrôle des engagements financiers et des paiements pour assurer la conformité aux exigences du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT); un examen approfondi de la documentation, y compris des bases de données et des dossiers administratifs; 39 entrevues en profondeur. Cette approche a permis de disposer de nombreuses sources de données pour répondre à toutes les questions, et le travail a été exécuté conformément aux normes régissant les évaluations et les vérifications internes.

Il est à remarquer que la responsabilité de toute l'information relative à la sécurité des Jeux relève du *coordonnateur de la sécurité des Jeux olympiques de 2010 et du G8*. Le SF est chargé des rapports horizontaux sur les Jeux; il n'a toutefois aucune responsabilité en ce qui concerne les rapports sur les questions de sécurité.

Principales constatations

Dans l'ensemble, les constatations sont positives, le SF assumant ses responsabilités de manière efficace. Il faudra toutefois que le SF procède à certains ajustements pour passer à l'étape de la tenue des Jeux.

Conception, exécution et gouvernance

La structure générale du Secrétariat fédéral convient au rôle qu'il doit jouer. Le Secrétariat a mis en place une infrastructure pour remplir ses obligations horizontales et pangouvernementales de la phase de planification. Toutefois, des améliorations s'imposent

pour que le SF puisse exécuter son mandat de la phase de la tenue : il doit, entre autres, améliorer l'efficacité de sa structure de gouvernance actuelle de manière à ce que les décisions soient prises au moment opportun et que les recommandations circulent entre les comités.

Le Secrétariat fédéral utilise un éventail d'outils, de structures et de mécanismes pour assurer une bonne coordination, et tous ces outils sont apparus comme des moyens efficaces pour faciliter l'échange d'information et la planification, de même qu'éliminer les chevauchements et les doubles emplois. En dépit de l'utilité manifeste de ces outils au cours de la phase de planification jusqu'à ce jour, le SF devrait renforcer plusieurs d'entre eux pour continuer à bien exécuter son mandat à mesure qu'approche la phase de la tenue des Jeux. On a noté, par exemple, certains retards dans la production de rapports, ce qui expose le SF au risque de ne pas parvenir à déceler et à régler les lacunes dans le rendement suffisamment tôt pour être à même de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

L'étude montre que le SF a joué son rôle en ce qui concerne les organismes centraux, faisant fond avec efficacité sur les leçons tirées par le Comité international olympique (CIO) et les comités d'accueil des Jeux olympiques précédents. Cette attitude a réduit le risque de négliger les activités clés qui sous-tendent la réussite des Jeux. En général, le SF a bien assumé ses responsabilités en matière de coordination; il pourrait toutefois renforcer son action à plusieurs égards. Ainsi, l'absence de calendrier général reflétant les activités essentielles du gouvernement fédéral et de tous les partenaires soulève un risque de non-respect de certaines dates butoirs.

Pour faire avancer la planification et l'organisation des Jeux, le SF s'est employé, en sa qualité de leader, à mener ses propres activités en conformité avec les lois, les règlements et les politiques, et il a coordonné les activités des autres intervenants au sein du gouvernement fédéral en se fondant sur le Cadre de coordination fédérale (CCF). Les constatations indiquent que le Secrétariat a bel et bien joué son rôle de guide, facilitant l'échange d'information et la communication continue entre tous les intervenants, un rôle considéré comme l'une de ses plus grandes forces. De plus, il a mené ses activités internes en conformité avec le cadre stratégique et législatif qui oriente les pratiques administratives du gouvernement fédéral. En outre, les données réunies montrent que le SF a mis en place des mesures raisonnables pour s'assurer que le COVAN et les autres partenaires respectent leurs obligations stratégiques et législatives, y compris faire en sorte que les demandes adressées au COVAN soient conformes aux exigences de juin 2000 découlant de la *Politique du SCT sur les paiements de transfert*.

Au chapitre de la gouvernance, le CCF offre une structure de comité (Comité des SM, GTR au niveau des SMA et groupes thématiques se partageant 12 secteurs d'activité différents) qui constitue le principal mécanisme de promotion d'une gestion intégrée et verticale, incluant les processus décisionnels connexes, en vue d'assurer la prestation des services fédéraux essentiels pour les Jeux. Les travaux de ces comités devraient mener à des projets interministériels de programmes et de politiques stratégiques qui seront présentés aux ministres. La structure a été mise en place bien que les mandats du Comité des SM ou du GTR n'aient pas été élaborés. Au moment de la rédaction de ce rapport, le Comité des SM ne s'était pas réuni depuis le début de 2005, et le GTR avait été inactif en 2006 mais s'était réuni à trois reprises en 2007. Qui plus est, il a été reconnu en décembre 2007 qu'une structure quelque peu différente de celle des groupes

thématiques actuels serait sans doute plus appropriée à mesure que les intervenants entrent dans de la phase de la tenue des Jeux d'hiver de 2010. Pour ces motifs, l'étude a signalé la nécessité de définir plus clairement les rôles et les responsabilités de ces comités. Il faudra également veiller à ce que toute nouvelle structure mise en place inclue un mécanisme de prise de décisions horizontal appuyé sur un mécanisme de résolution des problèmes, et à ce que les rôles et responsabilités de chaque participant soient bien définis et étayés, et compris par tous les intéressés.

Systèmes de mesure du risque et du rendement

Le SF a mis en place des contrôles de gestion et des cadres de gestion du risque efficaces et appropriés. Il faudrait cependant que soit colligée de l'information plus opportune concernant le rendement et la gestion du risque, afin de mieux cerner les progrès réalisés par chaque ministère/organisme responsable de services fédéraux essentiels (SFE), dans le but de s'assurer que le SF a les outils nécessaires pour s'acquitter de ses obligations en matière de rapports horizontaux au nom du gouvernement du Canada. Tous les intervenants requis doivent s'engager de façon plus adéquate dans des processus de détermination et de surveillance des risques ainsi que dans l'élaboration de stratégies d'atténuation des risques. À défaut d'efforts dans ce sens, le déroulement des Jeux pourrait être gravement compromis.

Le CGRR/CVAR est mis en oeuvre par le SF et les ministères et organismes responsables des SFE. Bien que le cadre de mesure du rendement et de surveillance des risques en place révèle que divers ministères et organismes s'emploient à mesurer le rendement, les résultats indiqués à ce jour sont plus ou moins satisfaisants au chapitre des progrès accomplis en fonction des indicateurs du CGRR/CVAR, certains ministères et organismes n'ayant même pas encore défini d'exigences en matière de mesure du rendement, ce qu'ils ne feront pas avant les Jeux. Comme bon nombre des indicateurs comprennent la collecte de données pendant et/ou après les Jeux, il est difficile d'évaluer l'efficacité des systèmes de collecte de données, et les résultats dont il est fait état à ce jour par ces instances ne correspondent pas nécessairement aux indicateurs du CGRR/CVAR.

Peu de données donnent à penser que l'information sur le rendement est mise à contribution dans les processus de planification et de prise de décisions. Si le SF a intégré le CGRR/CVAR à son *Plan d'activités 2007-2010*, d'autres ministères et organismes ont fait remarquer que l'information à ce sujet est peu abondante et que les données pertinentes seront recueillies à une date plus rapprochée des Jeux ou encore que les indicateurs sont d'un niveau trop élevé. En conséquence, d'autres outils sont utilisés aux fins de la prise de décisions. Une plus grande participation de la part des cadres supérieurs des ministères et organismes responsables de la mise en oeuvre des stratégies d'atténuation des risques devrait aider à réduire le risque que soit mis en place un cadre de mesure du rendement n'appuyant pas directement les types de décisions que les gestionnaires doivent prendre.

Dans le même ordre d'idées, même si le *Rapport d'étape annuel du Gouvernement du Canada sur les Jeux de 2010* ne portait pas sur tous les engagements en matière de rapports sur le rendement décrits dans le CGRR/CVAR, un tel document concernant l'exercice 2006-2007 était

encore à l'état d'ébauche en janvier 2008. Or, il est impérieux que les rapports soient remis dans de meilleurs délais pour aider les cadres à prendre de meilleures décisions.

Des risques associés à la collecte de données ont aussi été relevés dans le CGRR/CVAR, mais on ne trouve rien au sujet des mesures d'atténuation connexes. Par ailleurs, aucun lien n'a été établi dès le départ avec les risques touchant la prestation des programmes, ce qui aurait permis de mettre en œuvre des mécanismes d'atténuation appropriés. En conséquence, il n'est pas possible, en raison des risques associés à la collecte de données, d'avoir l'assurance que l'on disposera des données requises pour que les cadres puissent déterminer sur une base continue dans quelle mesure les résultats sont atteints et apporter des ajustements aux activités prévues, le cas échéant.

En ce qui concerne la détermination des risques et les stratégies d'atténuation, l'engagement des gestionnaires de programmes des ministères responsables des SFE est une source de préoccupation. Ces gestionnaires doivent accepter explicitement d'assumer la responsabilité des risques, et un moyen de répondre aux préoccupations à ce sujet serait de faire en sorte que le Groupe de travail représentatif ou le Comité des SM approuve le CGRR/CVAR. En outre, le fait que l'on dispose de trop peu de rapports en bonne et due forme sur l'état d'avancement des efforts d'atténuation (e.g., trimestriels à tout le moins) soulève un risque majeur puisque la direction peut ne pas savoir au moment opportun si les mesures prévues sont efficaces ou non, et si des mesures additionnelles sont requises pour atténuer les risques potentiels.

Au regard de l'évaluation et de l'atténuation des risques, le *Plan d'activités 2005-2007* du SF offre une évaluation des risques qui est assez semblable à celle incluse dans le CGRR/CVAR du 31 mars 2007, mais aucune précision n'est fournie sur la probabilité que les risques se matérialisent et sur l'attribution des responsabilités au chapitre de la surveillance et de l'atténuation des risques. Toutefois, le *Plan d'activités 2007-2010* du SF comprend un profil des risques fondé sur les stratégies de gestion et d'analyse des risques du CGRR/CVAR, ainsi que des précisions sur la probabilité que les risques se matérialisent, l'attribution des responsabilités au chapitre de la surveillance et de l'atténuation des risques, et les stratégies d'atténuation des risques. En général, les stratégies d'atténuation planifiées ont été mises en œuvre (p. ex., exécution dans le respect des délais des évaluations des impacts sur l'environnement). Selon les constatations, le SF a déployé des efforts considérables pour cerner les principaux risques découlant des stratégies et des activités d'entreprise. Il est possible, toutefois, que les activités prévues pour atténuer les risques n'aient pas été bien conçues ou mises en œuvre correctement pour réduire ou gérer autrement les risques afin de les ramener à un niveau jugé acceptable par la direction.

Par ailleurs, rien n'indique que des évaluations en bonne et due forme de l'efficacité des mesures de contrôle de la gestion des risques ont été faites. Une grande part du travail associé à l'atténuation des risques et à la collecte de données a été laissée à l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR, coprésidée par le SF, et constituée dans une large mesure par du personnel d'évaluation et de vérification. Étant donné que ce travail relève de la responsabilité des gestionnaires de programmes, le personnel chargé des questions d'évaluation et de vérification peut formuler des conseils sur les moyens à prendre, mais non assumer la responsabilité du travail. Il serait donc approprié que ce comité inclue des gestionnaires de programmes qui sont responsables de la gestion d'activités clés.

Sur la base de ces constatations, on peut croire qu'il y a un risque majeur que le SF et les gestionnaires des autres ministères et organismes n'aient pas accès, de façon continue, à l'information sur le rendement dont ils ont besoin pour gérer la participation fédérale aux Jeux d'hiver de 2010, d'où la difficulté d'évaluer après les Jeux si le Canada a récolté les bénéfices envisagés.

Résultats produits par le Secrétariat fédéral

Les résultats attendus des Jeux, qui sont décrits dans le CGRR/CVAR, sont le reflet des résultats de la participation du gouvernement fédéral aux Jeux, tels qu'ils ont été atteints par tous les ministères et organismes intéressés. Comme les résultats produits par le SF et ceux produits par ces autres intervenants sont inextricablement liés, il est difficile d'évaluer la contribution directe du SF aux résultats.

Des efforts de planification sont actuellement déployés par tous les ministères et organismes responsables des SFE, et la majorité d'entre eux indiquent être en bonne voie de tenir leurs engagements, décrits dans l'Entente multipartite, y compris au chapitre de la planification de la sécurité. Toutefois, les documents du SF contenaient peu d'information sur les progrès individuels. De plus, il n'y pas de calendrier fédéral des Jeux, indiquant les échéances que le gouvernement fédéral doit respecter à l'égard de ses diverses responsabilités associées aux Jeux. Il est donc difficile de déterminer si les préparatifs, en ce qui concerne les SFE, vont au train voulu. En outre, les cibles des ministères et organismes responsables des SFE, qui figurent dans le CGRR/CVAR, ne sont pas assez précises, ce qui rend l'évaluation des progrès encore plus ardue. Selon les constatations, il s'agit d'un obstacle majeur pour vérifier si la préparation des Jeux va au rythme voulu, que les mesures clés sont efficaces et que les chevauchements sont évités.

Conclusions

Les résultats de la présente étude mettent en lumière quelques-uns des défis que pose toute initiative horizontale, à plus forte raison une initiative aussi complexe et d'une aussi grande envergure que la tenue des Jeux d'hiver de 2010. Par définition, une telle initiative requiert une matrice organisationnelle au sein de laquelle aucune des parties n'a le contrôle absolu de l'ensemble des efforts. Ce type d'initiative comporte un risque inhérent, qui oblige à cerner les risques et à définir les stratégies d'atténuation appropriées ainsi que le suivi nécessaire, et ce, jusqu'au plus haut niveau décisionnel, au cas où quelque chose n'irait pas comme souhaité. Au gouvernement du Canada, les instances responsables sont le Comité des SM et le ministre de la porte d'entrée du Pacifique et des Olympiques de Vancouver-Whistler. L'organisme chargé de la fonction de coordination – soit le Secrétariat fédéral au sein de Patrimoine canadien – a un rôle de premier plan à jouer puisqu'il lui incombe de cerner les risques les plus importants et de faire en sorte qu'ils soient soumis à l'attention des responsables au sommet de la chaîne décisionnelle pour qu'ils s'y attaquent de façon appropriée.

À notre avis, sur la base des données colligées pour la présente étude, peu d'éléments indiquent que tous les intervenants requis ont pris les mesures appropriées pour déterminer les risques et

les processus de surveillance à ce jour. Si rien n'est fait pour corriger cette situation, les Jeux d'hiver de 2010 pourraient être gravement compromis.

Recommandations et réponse de la gestion

Les recommandations découlant de ce rapport sont résumées sous quatre secteurs clés.

Il est recommandé que le directeur général (DG) du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 :

Conception et exécution

- 1. Formule à l'intention du GTR ou du Comité directeur des SM une recommandation visant à revoir la composition de l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR de manière à ce qu'elle inclue des membres assumant une responsabilité directe (gestionnaires de programmes) à l'égard des activités clés, et veille à ce que les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de tous les décideurs du gouvernement fédéral soient documentés et communiqués à tous les partenaires et intervenants.**

Réponse de la gestion - acceptée

La direction reconnaît l'importance d'intégrer les membres ayant une responsabilité hiérarchique dans les activités de contrôle et de production de rapports. Le Secrétariat a examiné les membres actuels de l'équipe de mise en œuvre et a constaté une prédominance de personnel affecté à la vérification et à l'évaluation.

Afin de souscrire à la première partie de la recommandation et d'éviter le dédoublement des efforts entre les comités au niveau opérationnel, le Secrétariat attribuera aux membres du Comité sur les services fédéraux essentiels (SFE) la responsabilité hiérarchique des activités de contrôle et de production de rapports menées par l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR. Comme autre mesure de contrôle, le Secrétariat exigera que le Comité sur les SFE approuve les révisions continues du CGRR/CVAR de 2010 et les rapports connexes, comme le rapport d'étape interne du CGRR/CVAR, reconnaissant ainsi sa responsabilité à l'égard des résultats.

Le Secrétariat a déjà utilisé cette méthode plus tôt cette année. Par exemple, les membres du Comité sur les SFE ont participé pleinement au récent exercice de validation et aux révisions subséquentes des éléments du CGRR/CVAR, comme la stratégie de mesure du rendement (indicateurs de rendement, indicateurs de risques et objectifs du rendement). Ils ont également participé à la validation et l'approbation du rapport d'étape interne CGRR/CVAR (exercice 2007-2008).

Le Groupe de travail représentatif (GTR) a mis sur pied le Comité sur les SFE en avril 2007 afin de faciliter la communication, le traitement des messages et le partage des renseignements efficaces au niveau opérationnel entre les ministères et organismes fédéraux et le Comité d'organisation des Jeux d'hiver de 2010. Ainsi, le Secrétariat effectuera des rajustements quant

aux processus de contrôle et d'établissement de rapports et officialisera l'interaction entre ces deux groupes. L'approche révisée sera présentée à la réunion de l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR qui se tiendra en septembre 2008, ainsi qu'à la prochaine réunion du GTR, qui aura lieu le 21 octobre 2008.

Pour souscrire à la deuxième partie de la recommandation, le Secrétariat s'assurera de l'accès continu aux renseignements sur les rôles et responsabilités, par exemple, au moyen de diverses voies de communication comme l'extranet interministériel et la correspondance continue avec les partenaires et les intervenants.

Date cible - Le 31 décembre 2008

2. Synchronise les activités de coordination avec le calendrier du COVAN pour les Jeux afin qu'y figurent les délais critiques du gouvernement fédéral.

Réponse de la gestion - acceptée

Le Secrétariat participe directement à la coordination des efforts entre les ministères et le COVAN. Le soutien du Secrétariat aux ministères et organismes a précédé la mise sur pied de divers mécanismes d'intégration dont l'intégration des services gouvernementaux du COVAN, l'équipe de direction chargée des opérations gouvernementales (GOST) (créée en 2007) et le Comité de coordination des partenaires.

De plus, le Secrétariat a suivi les étapes suivantes afin d'augmenter les efforts de coordination avec le COVAN pour la préparation des Jeux et du calendrier.

- La mise sur pied d'un calendrier des Jeux de 2010 dans le cadre d'un système plus vaste de gestion de l'information et des connaissances utilisé par le Secrétariat fédéral de 2010 afin de synchroniser les activités de coordination avec le COVAN.
- Des réunions hebdomadaires entre le Secrétariat fédéral de 2010 et l'intégration des services gouvernementaux du COVAN depuis l'automne 2006.
- En étroite collaboration avec le COVAN, le Secrétariat a contribué à la création d'une équipe gouvernementale de direction des opérations et a participé aux réunions mensuelles de cette équipe avec le COVAN, le gouvernement de la Colombie-Britannique et les villes de Vancouver, Whistler et Richmond; a assuré la production régulière de courriels de mise à jour par l'entremise de l'équipe, dont la distribution mensuelle du calendrier des Jeux du COVAN depuis l'automne 2006.
- En septembre 2007, les ministères responsables des services fédéraux essentiels ont reçu une copie du calendrier des Jeux du COVAN par l'entremise du Comité sur les SFE, ils ont été convoqués à un exposé oral et ont eu l'occasion de communiquer leurs dates importantes au COVAN et d'émettre des commentaires sur les dates du COVAN.
- Le président du Comité sur les SFE (directeur, Services fédéraux intégrés, Secrétariat fédéral des Jeux d'hiver de 2010) siège au sein de l'équipe gouvernementale de direction des opérations ainsi qu'aux réunions hebdomadaires de coordination des principaux partenaires et aux réunions hebdomadaires sur l'intégration des services gouvernementaux.

Bien que le Secrétariat joue un rôle de coordonnateur important, la responsabilité ultime en matière de synchronisation des activités revient à chaque ministère et organisme fédéral qui collabore. L'harmonisation du calendrier du COVAN avec celui des partenaires gouvernementaux s'est révélé une entreprise complexe en raison du nombre élevé de participants. Toutefois, les ministères et les organismes ont trouvé un moyen efficace d'utiliser le calendrier des Jeux du COVAN, en faisant correspondre leurs secteurs de responsabilité avec une fonction équivalente du COVAN. L'accent mis sur les aspects fonctionnels/opérationnels permet de garantir que le calendrier est actuel et utile aux partenaires gouvernementaux.

Date cible - En cours

Gouvernance

- 3. Rédige le texte provisoire du mandat du Comité des SM de façon à ce qu'il reflète adéquatement ses responsabilités, telles que décrites dans le Cadre de coordination fédérale, et le transmet au ministre de la Porte d'entrée du Pacifique et des Olympiques de Vancouver-Whistler pour son approbation, par l'entremise de la SM de Patrimoine canadien; et veille à ce que toute nouvelle structure décisionnelle mise en œuvre pour la participation du Gouvernement du Canada dans la tenue des Jeux soit soumise à l'approbation du Comité des SM.**

Réponse de la gestion - acceptée

Aux prochaines réunions, le Secrétariat fédéral fera le point auprès du Comité des SM et du groupe de travail représentatif sur sa structure de gouvernance : le cadre de coordination fédérale. Ce sera l'occasion de préciser l'objectif, le mandat et la structure du Comité des SM.

Le Secrétariat fera également le point sur le récent Comité des Jeux de 2010 de PCH. Ce comité interministériel supervise un nombre important d'activités dans le cadre des Jeux, dont le parcours de la flamme olympique, les cérémonies d'ouverture et les sites de diffusion en direct, lesquels sont du ressort de Patrimoine canadien. Présidé par le sous-ministre délégué et bénéficiant du soutien du sous-ministre, le comité favorise l'horizontalité au sein de Patrimoine canadien.

Le Comité des SM assure une orientation stratégique et générale afin de garantir une réponse pangouvernementale aux Jeux d'hiver de 2010. À ce titre, toute nouvelle structure décisionnelle proposée sera présentée devant le Comité des SM aux fins d'examen et d'approbation.

Date cible - Le 31 mars 2009

Risques et mesures d'atténuation

- 4. En consultation avec l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR, élabore un plan d'atténuation de tous les risques associés à la collecte de données; veille à obtenir confirmation que le personnel chargé de l'atténuation des risques associés aux Jeux dans les autres ministères fédéraux convient de la pertinence des mesures prévues et qu'il est déterminé à les mettre en œuvre; et qu'il étudie les divers moyens d'amener les cadres supérieurs des ministères et organismes responsables de déterminer les risques et les stratégies d'atténuation connexes à l'engagement du gouvernement fédéral dans les Jeux d'hiver de 2010, à jouer un rôle explicite, et qu'il mette en œuvre l'option la plus utile.**

Réponse de la gestion - acceptée

L'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR examinera les risques associés à la collecte de données et élaborera une stratégie d'atténuation des risques exhaustive visant à garantir l'accès en temps opportun à de l'information fiable et fondée sur des faits, afin de faciliter l'établissement de rapports complets et détaillés sur l'exécution du mandat du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux Jeux d'hiver de 2010. Cette stratégie d'atténuation des risques sera intégrée à la prochaine version du CGRR/CVAR 2010 (version 3), qui paraîtra en décembre 2008.

En tant que président de l'équipe interministérielle de mise en œuvre du CGRR et du CVAR, le Secrétariat fédéral de 2010 fera participer les ministères et organismes fédéraux à l'examen des stratégies d'atténuation des risques proposées, lors de la prochaine réunion de l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR qui se tiendra (selon votre réponse) en septembre 2008, et qui permettra de rajuster les mesures prévues, au besoin. Pour assurer l'engagement interministériel à l'égard des stratégies d'atténuation des risques, les responsables du risque et les principaux intervenants dont l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR, le Comité des SFE et le Groupe de travail représentatif, devront approuver officiellement la version 3 du CGRR/CVAR de 2010.

Le Secrétariat reconnaît qu'il est important d'intégrer les cadres supérieurs aux efforts d'atténuation des risques et étudiera diverses options pour assurer leur participation. L'une de ces options sera de miser sur l'actuel Comité des SFE en sollicitant les commentaires et la participation de ses membres et en leur demandant de valider les stratégies d'atténuation des risques et d'obtenir l'approbation officielle de la haute direction au niveau décisionnel approprié. Cette mesure sera adoptée en septembre ou en octobre. Cette approche assurera une responsabilité accrue à l'égard des stratégies d'atténuation des risques.

Date cible – Le 31 décembre 2008

- 5. Prépare un rapport qui décrit les mesures prises pour atténuer les risques décelés et qui en évalue la pertinence, pour examen par le GTR et approbation par le Comité des SM. Une fois obtenue l'approbation, le GTR devrait superviser la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques et en surveiller l'efficacité.**

Le Secrétariat fédéral de 2010 a rédigé un rapport pour l'exercice 2007-2008 qui contient une mise au point sur l'atténuation des risques. Ce rapport sera présenté à l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR en septembre 2008. Le rapport sera ensuite présenté au GTR au cours du quatrième trimestre (janvier, février, mars) de 2009 aux fins d'approbation.

Bien qu'aucun des risques définis ne se soit matérialisé, le rapport énumère les stratégies utilisées pour atténuer chacun des risques. En raison du caractère très important, de la nature complexe et de la grande visibilité de l'initiative, le Secrétariat fédéral de 2010 continuera à fournir un sommaire des risques avant et pendant les Jeux. Plus particulièrement, il rédigera un résumé officiel des risques comprenant la définition de chaque risque, ses répercussions et la stratégie d'atténuation proposée. Le Secrétariat fournira également des mises à jour régulières au GTR concernant l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques adoptées jusqu'à ce que le risque soit écarté. De plus, le Secrétariat informera rapidement le Comité des SM, par l'entremise du GTR, de tout risque prévisible qui pourrait se matérialiser malgré les stratégies d'atténuation mises en place.

Date cible - En cours

Mesure du rendement et production de rapports

- 6. Conçoive une série d'indicateurs pour mieux suivre les progrès accomplis dans la réalisation des activités, et veille à ce que tous les ministères et organismes responsables des SFE déterminent ou définissent aussi sans tarder des indicateurs de rendement et soumettent cette information au SF; mette en place un processus de reddition de comptes en bonne et due forme, processus incluant la collecte de données sur une base trimestrielle au minimum afin de tenir les responsables au courant de l'état d'avancement des efforts d'atténuation des risques prévus; et instaure des processus de production de rapports dans les meilleurs délais pour appuyer la prise de décisions par la direction.**

Réponse de la gestion - acceptée

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Secrétariat fédéral a commencé à valider les indicateurs existants afin d'assurer un contrôle et un processus d'établissement de rapports exhaustifs. Plus particulièrement, il a établi une suite complète d'indicateurs de rendement afin de surveiller les progrès à l'égard des résultats stratégiques, ainsi qu'un processus d'établissement de rapports trimestriels et annuels.

Le Secrétariat a également soutenu l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR dans la validation des indicateurs de rendement et de risques pour chaque ministère et organisme responsable des SFE. Les indicateurs révisés et tout communiqué subséquent du CGRR et du CVAR seront transmis aux différents forums interministériels comme le Comité des SFE et les groupes thématiques afin de garantir une circulation de l'information adéquate ainsi qu'un contrôle et des rapports en temps opportun.

Le Secrétariat fédéral a élaboré et mis sur pied un système officiel de suivi et d'établissement de rapports en matière de gestion des risques et de stratégies d'atténuation des risques, lequel comprend l'établissement d'un rapport semestriel sur l'état des efforts prévus. Le Secrétariat a également travaillé avec l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR pour assurer un suivi, contrôler et communiquer les risques à la direction et aux principaux décideurs. Ce processus sera amélioré avec l'augmentation de la fréquence des rapports, qui exigera de tous les responsables des risques des mises à jour sur les risques à chaque trimestre.

Le Secrétariat fédéral a instauré des réunions trimestrielles de la direction en vue d'examiner et d'évaluer les principales activités qui contribuent à atteindre les résultats stratégiques tout en minimisant les risques inhérents. Toutefois, le Secrétariat mettra sur pied un processus d'établissement de rapports plus officiel pour permettre aux ministères et organismes fédéraux de participer à l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR, afin que ces derniers soutiennent le processus actuel en fournissant des renseignements sur le rendement et les risques plus rapidement. Le Secrétariat fédéral augmentera également la fréquence des rapports au niveau interministériel à partir de septembre 2008 afin de garantir à la direction un accès rapide aux renseignements lui permettant de prendre des décisions.

Date cible - En cours

1. Introduction et contexte

1.1 Survol

En 2010, le Canada accueillera la planète à Vancouver et à Whistler, en Colombie-Britannique, dans le cadre des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver (ci-après les « Jeux »). Le gouvernement du Canada (GC) est un partenaire principal dans l'accueil de ces Jeux. En collaboration avec le Comité d'organisation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 à Vancouver (COVAN) et d'autres partenaires, il s'assurera que les Jeux sont organisés et présentés de façon à refléter la diversité culturelle, sociale et linguistique du Canada et qu'ils sont considérés comme un succès par les Canadiens et Canadiennes – un legs durable qui suscitera la fierté et offrira des possibilités à tous les Canadiens et Canadiennes, en plus de mettre le Canada en valeur sur la scène internationale.

L'importance et l'ampleur de ces Jeux exigent un haut niveau de planification et de coordination du gouvernement fédéral et d'autres organismes, et le GC a délégué les pouvoirs des fonctions touchant les Jeux à Patrimoine canadien (PCH). Un secrétariat fédéral a été créé au sein de PCH le 15 juillet 2001, au moment de la soumission de la candidature (le Secrétariat de la candidature de Vancouver-Whistler pour les Jeux de 2010). Cet organisme est devenu le Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 (SF) en 2003-2004. Son rôle est d'assurer la coordination fédérale, de rehausser l'image nationale et internationale du Canada et de gérer le financement fédéral pour les Jeux, afin de garantir l'utilisation responsable et transparente des fonds publics. Ces rôles sont inclus dans les activités, les extrants et les résultats attendus de la participation du Canada aux Jeux présentés dans le modèle logique (annexe A).

Le présent rapport expose les résultats d'une vérification et d'une évaluation formative conjointes du SF. Comme on le soulignera plus en détail dans la section 1.4, l'étude s'est penchée sur l'efficacité des contrôles de gestion existants, des cadres de gestion des risques, des systèmes de mesure du rendement, de la structure générale de gouvernance et des résultats obtenus par le SF depuis sa création jusqu'à l'automne 2007.

1.2 Principaux partenaires et intervenants

En novembre 2002, le gouvernement du Canada a signé une entente multipartite (EM) détaillée avec le Comité de candidature de Vancouver (le COVAN a par la suite signé afin d'assumer les responsabilités), le gouvernement de la Colombie-Britannique, la Ville de Vancouver, la Resort Municipality of Whistler, le Comité olympique canadien et le Comité paralympique canadien. Cette EM établit les engagements et les attentes de tous les signataires, y compris les contributions financières, les responsabilités juridiques et les legs sportifs. Les signataires de l'EM, et plusieurs autres principaux partenaires cernés après l'EM, se réunissent régulièrement dans le cadre du Comité des partenaires.

Les principaux partenaires, dont les signataires de l'EM, et les intervenants engagés dans la tenue des Jeux sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Principaux partenaires et intervenants

Partenaires du gouvernement du Canada	Patrimoine canadien	Le ministère responsable de la participation fédérale aux Jeux. A créé le Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, en tant que centre de liaison de la participation du GC à la tenue des Jeux et afin de garantir que l'engagement du Canada en matière de prestation des services essentiels est respecté.
	Ministères et organismes dispensant les services fédéraux essentiels (SFE)	La Gendarmerie royale du Canada (GRC), Sécurité publique Canada, le ministère de la Défense nationale, le Service canadien du renseignement de sécurité, l'Agence de la santé publique du Canada (ASPC), l'Agence des services frontaliers du Canada (ASFC), Citoyenneté et Immigration Canada, l'Agence canadienne d'inspection des aliments (ACIA), Ressources humaines et Développement des compétences Canada (RHDCC), Santé Canada, Environnement Canada (EC), Pêches et Océans Canada (MPO), Industrie Canada et l'Agence du revenu du Canada (ARC) fournissent des services jugés « essentiels » durant les Jeux et participent à l'élaboration des recommandations sur les manières de tirer au maximum profit des occasions et des incidences des Jeux dans tout le pays.
	Autres ministères et organismes fédéraux	D'autres ministères et organismes fédéraux participeront à des aspects clés des Jeux, mais ne sont pas considérés comme fournisseurs de services jugés essentiels. Ceux-ci incluent le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international (MAECI), le Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (SCT), le Bureau du Conseil privé (BCP), Transports Canada, les organismes de développement régional et beaucoup d'autres (voir l'annexe E pour la liste complète des ministères et des organismes qui participent à la tenue des Jeux).
Partenaires des Jeux	COVAN	Une société sans but lucratif responsable de la planification, de l'organisation et de la présentation des Jeux d'hiver de 2010.
	Gouvernement de la Colombie-Britannique (C.-B.)	Un important partenaire de financement. A créé un secrétariat provincial au sein du ministère du Développement économique de la Colombie-Britannique qui supervise les investissements de la province et coordonne sa participation aux Jeux de 2010.
	Ville de Vancouver	Ville hôte des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.
	Ville de Richmond	Ville-site des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.
	Resort Municipality of Whistler	Ville hôte des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010.
	Comité olympique canadien	Une société privée sans but lucratif chargée de promouvoir les objectifs du Mouvement olympique à l'échelle nationale. Le Comité fournit un soutien financier et des services à la communauté canadienne du sport amateur de haut niveau et participe directement à la tenue des Jeux olympiques lorsque ceux-ci ont lieu au Canada.

Tableau 1 : Principaux partenaires et intervenants

	Comité paralympique canadien	Une société caritative et sans but lucratif privée reconnue par le Comité international paralympique qui renforce et favorise le Mouvement paralympique au Canada. Le Comité participe directement à l'organisation de ces Jeux lorsque ceux-ci ont lieu au Canada, et définit les exigences liées à la tenue des Jeux paralympiques, y compris le programme des sports.
	Société des quatre Premières nations hôtes	Les nations Lil'wat, Musqueam, Squamish et Tsleil-Waututh sont les quatre communautés qui accueilleront les Jeux sur leurs terres ancestrales communes. Par le truchement de la Société des quatre Premières nations hôtes (SQPNH), elles travaillent avec les partenaires des Jeux afin de garantir que leurs nations participent directement à la planification, à la préparation et à la présentation des Jeux et pour promouvoir la participation des Peuples autochtones aux Jeux d'hiver de 2010.
Autres principaux intervenants	Comité international olympique (CIO)	Une organisation non gouvernementale sans but lucratif internationale régissant tous les aspects du Mouvement olympique, y compris la sélection des villes hôtes.
	Comité international paralympique	Un organisme international sans but lucratif régissant les sports pour les athlètes ayant un handicap ainsi que tous les aspects du Mouvement paralympique.
	2010 Legacies Now Society	Une société sans but lucratif créant des legs durables dans le domaine du sport et des loisirs, des arts, de l'alphabétisation et du bénévolat durant la période de préparation précédant les Jeux d'hiver de 2010, pendant les Jeux et après ceux-ci au profit de toutes les régions de la Colombie-Britannique. La Société a été créée et financée par le gouvernement de la Colombie-Britannique.
	Société du legs des Jeux de 2010	La Société a été créée pour financer une partie des frais de fonctionnement permanents des principaux sites sportifs et pour appuyer les programmes de sport amateur de haut niveau à ces sites et ailleurs au Canada. Elle est gérée par un conseil d'administration dont les membres sont nommés par chacun des signataires de l'EM. Elle administre le Fonds des Jeux de 2010 pour le sport amateur et le Fonds de dotation des Jeux de 2010.

1.3 Principaux rôles du Secrétariat fédéral

Le SF assume nombre de rôles, y compris :

- dispenser des services de secrétariat aux divers comités qui ont été créés afin de fournir une direction et une orientation quant à la participation fédérale aux Jeux;
- coordonner la participation fédérale générale aux Jeux;
- gérer les ressources associées à l'engagement fédéral dans les Jeux.

Chacun de ces rôles est décrit en détail dans les sections ci-dessous.

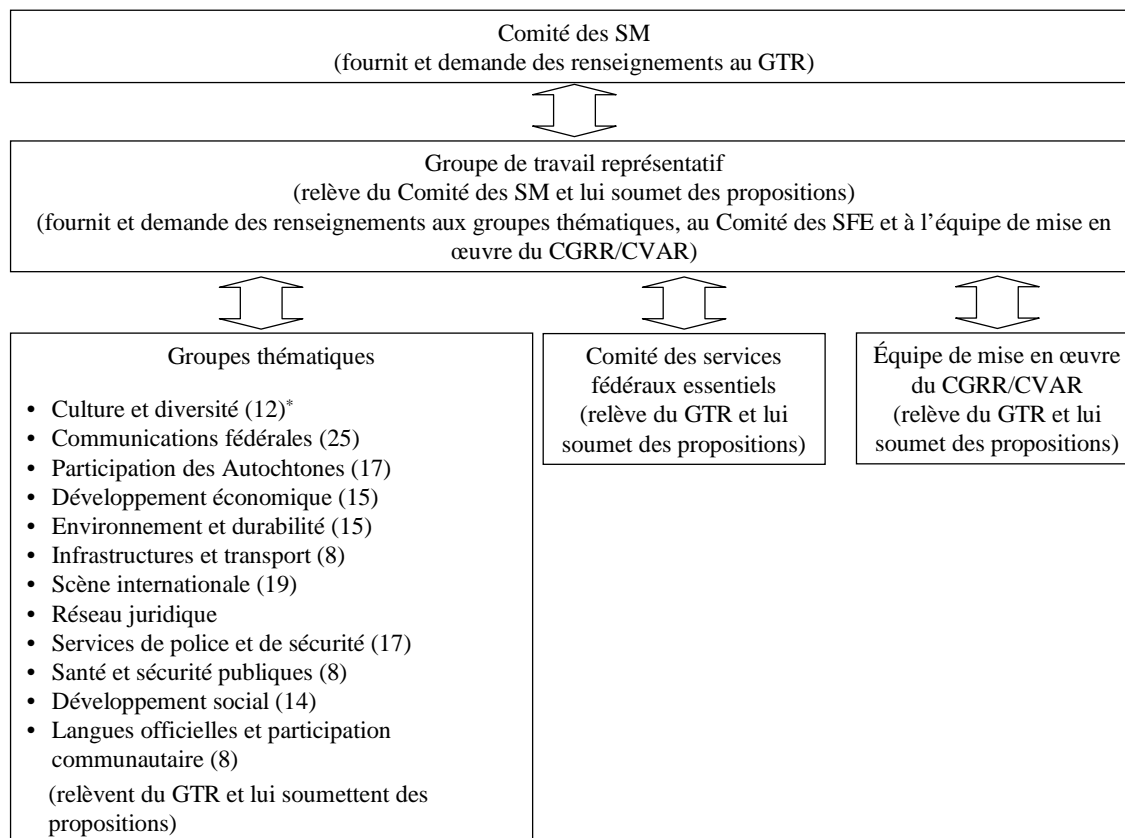
1.3.1 *Fonction de secrétariat*

Le SF fournit des services de secrétariat à un ensemble de comités interministériels en soutenant des activités comme l'élaboration d'ordres du jour, la tenue des dossiers, la communication des renseignements et l'établissement de rapports. Certains employés du SF sont affectés à l'appui des comités suivants :

- **Comité des sous-ministres** (Comité des SM) – Permet à la haute direction de voir à la coordination efficace des mesures prises par le gouvernement fédéral pour élaborer des politiques et des programmes globaux et cohérents visant à tirer le maximum de l'investissement fédéral dans les Jeux d'hiver de 2010. Il examine des propositions et, conformément aux politiques stratégiques du Gouvernement, choisit et recommande les initiatives faisant la promotion des priorités fédérales et des valeurs nationales. Il incombe aux sous-ministres ou cadres de niveau équivalent de 34 ministères et organismes de nommer un représentant du niveau de sous-ministre adjoint devant participer au Groupe de travail représentatif (GTR). Le rôle de ce comité est appelé à évoluer à mesure que la phase de la tenue des Jeux approche.
- **Groupe de travail représentatif** – Relève du Comité des SM et l'informe des progrès touchant la prestation des services fédéraux essentiels et formule des recommandations concernant les propositions de prestation de services et les occasions d'appliquer les politiques fédérales. Chaque sous-ministre adjoint de ce groupe de travail est le centre de liaison de son ministère en ce qui a trait aux dossiers liés aux Jeux d'hiver de 2010.
- **Groupes thématiques** – Douze groupes thématiques ont été créés pour faciliter la coordination interministérielle et l'échange de renseignements. Chacun est coprésidé par un représentant du SF et un représentant du ministère qui est le principal responsable du dossier en question.
- **Comité des services fédéraux essentiels** – Ce comité récemment créé relèvera du GTR et sera responsable des activités de soutien, de promotion, de coordination et de contrôle liées à la planification harmonieuse des services fédéraux essentiels aux Jeux d'hiver de 2010. Les membres de ce comité sont des représentants des ministères et des organismes fédéraux qui ont l'obligation contractuelle de dispenser des services essentiels durant les Jeux d'hiver de 2010.
- **Équipe de mise en œuvre du Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats et du Cadre de vérification axé sur les risques (CGRR/CVAR)** – Cette équipe interministérielle, que préside le SF, est composée de représentants des ministères et des organismes fédéraux qui contribuent au rôle du gouvernement du Canada dans le cadre des Jeux d'hiver de 2010. L'objectif initial de l'équipe était d'élaborer un CGRR/CVAR interministériel traitant des engagements et des objectifs du GC dans le cadre des Jeux de 2010. L'équipe chargée de l'élaboration a été transformée en équipe de mise en œuvre à la suite de la publication de la première version du CGRR/CVAR.

Les directives et les demandes de renseignements entre le Comité des SM et les groupes thématiques doivent transiter par le GTR. La figure 1 présente un diagramme des principaux cheminements de l'information à travers la structure hiérarchique interministérielle.

Figure 1 : Structure hiérarchique interministérielle



* Le chiffre représente le nombre de ministères et agences participants

1.3.2 Fonction de coordination

En tant que coordonnateur de la participation fédérale générale aux Jeux de 2010, le SF doit s'acquitter des activités clés suivantes :

- Agir en tant que point de contact initial et guide pour le COVAN et les autres partenaires des Jeux de 2010 dans le cadre de leurs interactions avec le gouvernement du Canada.
- Représenter les intérêts fédéraux au sein du Comité de coordination des partenaires¹ et de l'Équipe de direction chargée des opérations gouvernementales (EDOG)². À mesure que le

¹ Le Comité de coordination des partenaires coordonne l'ensemble des efforts de planification. Il est composé des partenaires des Jeux, y compris le gouvernement du Canada, la province de la C.-B., la Ville de Vancouver, la Resort Municipality of Whistler, le Comité olympique canadien, le Comité paralympique canadien et la SQPNH.

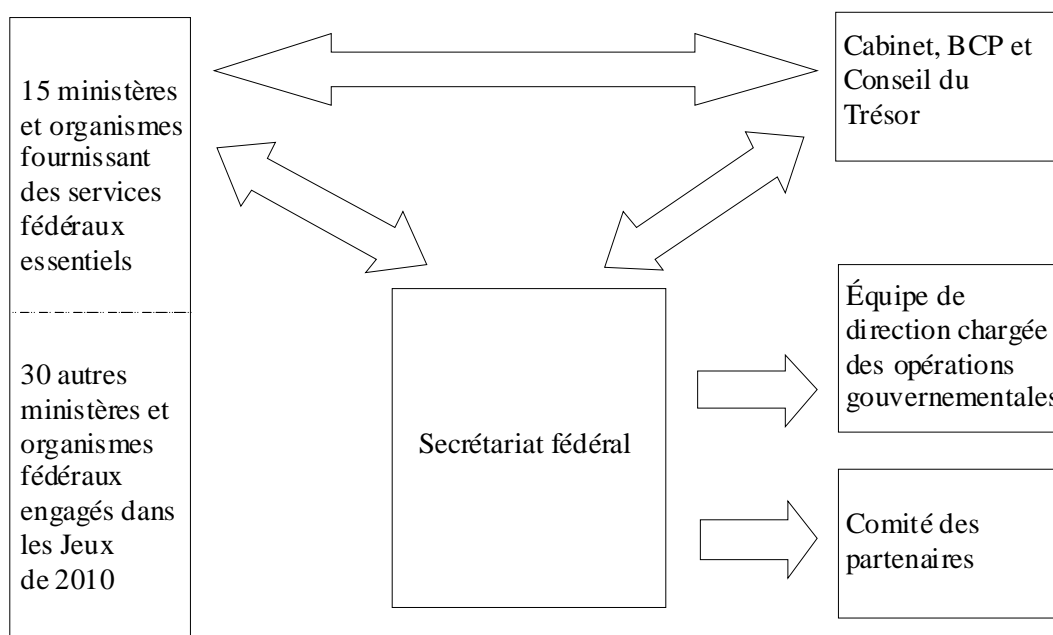
² L'EDOG compte des représentants du gouvernement du Canada, de la province de la C.-B., de la Ville de Vancouver, de la Ville de Richmond, de la Resort Municipality of Whistler et du COVAN. Elle est chargée d'établir et de contrôler les étapes

processus de planification cédera le pas à la présentation des Jeux, la qualité et la rapidité des processus décisionnels intégrés entre les partenaires devront augmenter afin que l'on puisse présenter une manifestation sportive homogène et réussie.

- Préparer à l'intention des ministères centraux, au besoin, des soumissions conjointes afin de demander des fonds supplémentaires visant à répondre à de nouveaux besoins ou à des besoins changeants liés à la participation du gouvernement fédéral aux Jeux de 2010. Une fois approuvés, les fonds sont affectés aux niveaux de référence et sont gérés par les ministères et organismes respectifs, lesquels doivent en rendre compte.

La figure 2 présente les principaux cheminements de l'information se rattachant à la fonction de coordination.

Figure 2 : Cheminements de l'information se rattachant à la fonction de coordination



communes, les réalisations attendues et les principales mesures et de cerner les questions et les interdépendances entre le COVAN et les partenaires gouvernementaux.

1.3.3 Gestion du financement fédéral

Le budget du gouvernement du Canada pour l'organisation des Jeux d'hiver de 2010 durant la période de 2003-2004 jusqu'à 2011-2012 s'élève à 552 millions de dollars. De ce montant, Patrimoine canadien est responsable de 422 millions de dollars, comme on peut le voir dans le tableau 2 ci-après, le SF étant, à son tour, responsable de 400 de ces 422 millions de dollars. Les fonds sont utilisés pour faire ce qui suit :

- payer les salaires et les frais de fonctionnement du SF (35 millions de dollars);
- fournir une contribution de 290 millions de dollars sur six ans au COVAN pour les immobilisations liées aux sites des activités et des épreuves sportives à Vancouver et à Whistler;
- verser une subvention de 55 millions de dollars (le 31 mars 2005) dans le Fonds de dotation des Jeux de 2010, géré par la Société du legs des Jeux de 2010;
- fournir une contribution de 20 millions de dollars au COVAN pour les frais de fonctionnement des Jeux paralympiques d'hiver de 2010. Le COVAN n'avait encore reçu rien de ce montant au moment de la présente étude sur le terrain.

D'autres secteurs de PCH gèrent les 22 millions de dollars restants :

- la Direction générale de la politique des arts du Secteur des affaires culturelles administre 20 millions de dollars en contributions à la Ville de Vancouver et à la Resort Municipality of Whistler;
- la Direction générale des affaires autochtones du Secteur de la citoyenneté et du patrimoine administre 2 millions de dollars en contributions versées sur une période de cinq ans à la SQPNH.

Tableau 2 : Budget de PCH pour les Jeux d'hiver de 2010 (de 2003-2004 à 2011-2012) (en millions de dollars)										
	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	Total
Secrétariat fédéral										
ETP	--	--	29	38	38	38	46	38	12	s.o.
Salaires et avantages sociaux (SF, communications de base, gestion et surveillance des évaluations environnementales (EE))	0,3	1,1	2,0	2,9	4,0	4,0	4,1	2,1	1,4	21,9
Fonctionnement et entretien (F et E)	0,3	0,6	1,7	2,2	1,5	1,7	3,4	1,3	0,4	13,1
Total (SF)	0,6	1,7	3,7	5,1	5,5	5,7	7,5	3,4	1,8	35,0
Paiements de transfert										
Fonds d'immobilisations pour les sites des activités et des épreuves sportives à Vancouver et à Whistler	4,4	3,7	102,8	37,9	134,6	6,6	--	--	--	290,0
Subvention versée dans le Fonds de dotation des Jeux de 2010	--	55,0	--	--	--	--	--	--	--	55,0
Contribution pour les frais de fonctionnement des Jeux paralympiques d'hiver de 2010	--	--	--	--	2,0	6,0	12,0	--	--	20,0
Total – Administration du SF	4,4	58,7	102,8	37,9	136,6	12,6	12,0	--	--	345,0
Direction générale de la politique des arts										
Sites en direct à Whistler-Vancouver						20,0				20,0
Direction générale des affaires autochtones										
Contributions aux Premières nations hôtes	--	--	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	--	--	2,0
Financement total de PCH	5,0	60,4	106,9	43,4	142,5	38,7	19,9	3,4	1,8	422,0

1.4 Méthode/approche

La vérification et l'évaluation conjointes couvrent la période du 1^{er} avril 2003 au 31 mars 2007. L'étude sur le terrain a été effectuée d'octobre 2007 à février 2008 et a porté sur des questions de conception, d'exécution et de gouvernance, les contrôles de gestion, les cadres de gestion des risques et les systèmes de mesure du rendement de même que les résultats obtenus par le Secrétariat fédéral. L'évaluation et la vérification n'ont pas touché aux responsabilités et aux activités d'autres fonctions au sein du ministère du Patrimoine canadien ou d'autres ministères.

La majeure partie des données nécessaires à l'étude ont été recueillies en même temps pour la vérification et l'évaluation. Cette approche a permis de multiplier les sources de données afin d'aborder toutes les questions, et les travaux ont été exécutés conformément aux normes respectives en matière de vérification interne et d'évaluation. Les sources utilisées sont les suivantes :

- Exercice de schématisation des processus et de création d'organigrammes afin d'établir la structure des programmes, les processus et les obligations redditionnelles.
- Vérification par sondages de la conformité des engagements financiers et des paiements avec les exigences du SCT.
- Examen de la documentation reposant sur les documents signalés par le SF, les répondants et les consultants. La plupart des documents ont été fournis par le SF.
- Examen des dossiers administratifs et des bases de données. L'examen des dossiers administratifs s'est concentré sur les dossiers électroniques et sur papier accessibles portant sur les réunions des comités et des groupes thématiques. Comme il pouvait aussi s'agir de documents, on a analysé les renseignements quantitatifs figurant dans les dossiers plutôt que le contenu des documents. Les renseignements quantitatifs tirés des dossiers pouvaient notamment être le nombre de membres dans chaque comité et les registres de leur participation, la fréquence de la participation de remplaçants auxdites réunions et le nombre de réunions des comités. Quant à l'analyse du contenu, par exemple les types de décisions prises ou la façon dont celles-ci ont été appliquées, elle a été effectuée dans le cadre de l'examen de la documentation.
- Entrevues – Un total de 39 entrevues en profondeur ont été réalisées comme suit : 10 représentants du SF, 15 représentants des autres ministères et organismes fédéraux, 13 représentants des signataires de l'EM et un intervenant. Les guides d'entrevue utilisés figurent à l'annexe D.

Toutes les sources d'information additionnelles utilisées dans le cadre de la vérification ou de l'évaluation sont décrites dans la section portant sur la méthode/l'approche de ce volet de l'étude.

Les principales restrictions à la méthode, tant du point de vue de la vérification que de l'évaluation, concernent la sécurité. Tous les renseignements relatifs à la sécurité visant les Jeux

incombe au coordonnateur de la sécurité des Jeux olympiques de 2010 et du G8. Le SF est responsable des rapports horizontaux à propos des Jeux, mais aucunement des questions de sécurité et n'a pas à en rendre compte.

Les constatations, les conclusions et les recommandations des deux volets de l'étude ont été intégrées chaque fois que les critères de vérification et les indicateurs d'évaluation portaient sur les mêmes questions fondamentales. Le présent rapport est structuré de manière à contenir les éléments qu'on trouve habituellement dans un rapport de vérification ou d'évaluation. En cas d'approches contradictoires, le modèle du rapport de vérification a généralement été privilégié.

1.4.1 Vérification

La vérification vise à fournir à la haute direction de PCH :

- l'assurance que les contrôles de gestion, les cadres de gestion des risques et la structure générale de gouvernance sont efficaces et appropriés;
- l'assurance qu'une infrastructure est en place pour permettre au SF d'honorer ses obligations horizontales pangouvernementales;
- des recommandations pour améliorer la gestion et élaborer des cadres de gestion des risques, le cas échéant.

La vérification visait les contrôles de gestion, les cadres de gestion des risques et les structures de gouvernance du SF. Elle a été réalisée conformément aux *Normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne* et à la *Politique sur la vérification interne* du Conseil du Trésor. Des procédés de vérification suffisants et appropriés ont été appliqués, et des éléments probants ont été recueillis afin de garantir l'exactitude de l'opinion du vérificateur exprimée et contenue dans le présent rapport.

L'approche adoptée pour atteindre les objectifs de vérification a consisté en l'élaboration de critères de vérification permettant de dégager des observations, des évaluations et des conclusions. L'annexe C contient les questions de vérification et les sources de données utilisées et résume les principales constatations liées à chacun des critères de vérification normalisés.

1.4.2 Évaluation formative

L'objectif de l'évaluation formative est d'évaluer le rendement du SF, qui coordonne et contrôle l'investissement fédéral dans les Jeux d'hiver de 2010, en vue de promouvoir les objectifs énoncés du GC et d'obtenir les résultats escomptés. L'évaluation aborde des enjeux liés à la conception et à l'exécution des programmes, aux mécanismes d'amélioration continue et aux systèmes de mesure du rendement au moyen de l'examen de la qualité des renseignements recueillis, de l'efficacité de la conception et de la prestation des services de coordination ainsi que de l'efficacité des mécanismes d'amélioration continue en place.

L'évaluation a permis d'évaluer les extrants rattachés à chaque objectif clé ainsi que la réalisation des résultats immédiats et de chercher les premiers éléments probants de la réalisation des résultats intermédiaires. Le modèle logique à l'annexe A présente en détail les résultats escomptés relevés dans le CGRR/CVAR. Ces résultats sont liés aux incidences générales attendues de la contribution du gouvernement fédéral aux Jeux et incluent les résultats associés aux efforts du SF. Les résultats immédiats et intermédiaires du SF sont les suivants :

Résultats immédiats

- Visibilité positive à l'échelle nationale et internationale
- Reconnaissance accrue du GC à titre de principal partenaire des Jeux d'hiver de 2010
- Sensibilisation accrue chez les intervenants et le public aux priorités des politiques publiques
- Intégration des groupes cibles au dialogue continu
- Approbation par le gouvernement fédéral du plan d'activités du COVAN et au contrôle de la mise en œuvre de celui-ci
- Regroupement des engagements du GC pour chaque secteur fonctionnel du COVAN
- Aide offerte au COVAN

Résultats intermédiaires

- Engagement pancanadien accru
- Visibilité fédérale accrue au Canada et à l'étranger
- Soutien continu pour les projets d'immobilisations et de legs
- Respect et promotion des langues officielles par le COVAN
- Respect des engagements envers le CIO et le COVAN et concrétisation des obligations fédérales imposées par la loi
- Capacité reconnue de répondre à l'augmentation de la demande en SFE

Une matrice des enjeux, des questions, des indicateurs et des sources de données de l'évaluation formative réalisée dans le cadre de la présente étude est fournie à l'annexe B. Il convient de signaler que seuls ces enjeux ont été abordés et que, par conséquent, certains des résultats cernés ci-dessus n'ont pas été examinés.

1.4.2.1 Restrictions de la méthode d'évaluation

De manière générale, la méthode adoptée convenait à une étude de ce type. De multiples sources de données ont été utilisées afin d'aborder les enjeux et de répondre aux questions dans le cadre de la présente étude. Les entrevues ont été la seule source de données pour les enjeux liés aux « résultats », mais les éléments probants ont toujours été obtenus de plus d'un type de répondants.

Les principales restrictions imposées à la méthode sont associées aux sources d'information individuelles plutôt qu'à l'ensemble de l'étude. L'examen de la documentation et des dossiers administratifs repose sur des documents qui ont été fournis par le SF ou signalés durant les entrevues. Par conséquent, on ne peut pas garantir qu'aucun document ou dossier clé ne nous a échappé. En ce qui a trait aux entrevues, la principale restriction est le nombre d'entrevues

réalisées. Vu le nombre important de personnes directement ou indirectement associées au SF (direction, personnel, comités, groupes thématiques, représentants des signataires de l'EM, etc.), les 39 entrevues réalisées ne pouvaient pas adéquatement couvrir toutes les fonctions du SF (c.-à-d. fonction de secrétariat, fonction de coordination et gestion du financement fédéral – voir la section 1.3).

Une autre restriction est que l'étude est fondée sur les éléments probants accessibles au moment où les données ont été recueillies. Par exemple, puisque la majorité des entrevues ont eu lieu en novembre 2007, les constatations des entrevues reposent sur les renseignements communiqués alors. Par ailleurs, près de la moitié des documents et des dossiers administratifs ont seulement été fournis en janvier 2008. Les constatations documentaires peuvent, par conséquent, être fonction d'une situation qui était quelque peu différente de celle mentionnée par les répondants, surtout que le SF s'ajuste constamment afin de mieux répondre aux demandes liées à la présentation des Jeux d'hiver de 2010. Enfin, au moment d'écrire le présent rapport, à la mi-mars 2008, certaines des préoccupations relevées durant les entrevues ou dans certains des documents ont peut-être déjà été réglées ou sont sur le point d'être réglées par le SF. **Par conséquent, le présent rapport est fondé sur les constatations faites au moment où les données ont été recueillies et peut ne pas correspondre à la situation actuelle.**

2. Principales constatations

2.1 Conception, exécution et gouvernance

2.1.1 Des outils sont-ils en place afin de garantir une coordination efficace?

Le Secrétariat fédéral utilise un éventail d'outils, de structures et de mécanismes (p. ex. valeurs et éthique, obligations redditionnelles et attentes en matière de rendement bien définies, évaluations des risques, plans d'activités) pour assurer une bonne coordination.

Ces outils, structures et mécanismes, décrits plus en détail ci-dessous, ont été considérés par les répondants qui ont participé à l'étude comme des moyens efficaces pour faciliter l'échange d'information et la planification de même que pour éliminer les chevauchements et les doubles emplois. Tous les intervenants ont eu l'occasion de participer. Même si ces mécanismes ont bien servi le SF jusqu'à présent dans la phase de planification, plusieurs devraient être renforcés.

Valeurs et éthique

Selon les constatations, le SF a instauré une culture appropriée en matière de valeurs et d'éthique à l'appui de son cadre de contrôle de gestion.

Des valeurs et une éthique saines au sein d'une organisation constituent une base essentielle sur laquelle doit reposer la mise en œuvre de tout cadre de contrôle de gestion. Le SF a pris des mesures positives pour promouvoir des valeurs et une éthique saines au sein de son organisation, notamment :

- l'ajout d'un énoncé des valeurs (respect/honnêteté, travail d'équipe, communication, intégrité et équilibre entre le travail et la vie personnelle) sur la page d'accueil du site intranet du SF;
- une section sur les valeurs organisationnelles dans le *Plan d'activités 2007-2010* du SF;
- une trousse de bienvenue en ligne pour tous les nouveaux employés du SF qui inclut des liens vers le site du *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* (ce livre était aussi bien en vue dans le bureau), le document *Comprendre le harcèlement et la discrimination en milieu de travail : survol* et les services d'un ombudsman;
- tous les nouveaux employés suivent le cours de la Commission de la fonction publique *Orientation pour les nouveaux employés*, qui inclut une analyse des valeurs et de l'éthique de la fonction publique.

Toutes les personnes interviewées savaient qu'il y avait un énoncé des valeurs associées aux Jeux de 2010 au sein du SF, et la majorité connaissait l'existence de l'ombudsman de PCH et son rôle.

Obligations redditionnelles et attentes en matière de rendement

Des attentes en matière de rendement ont été établies pour la direction et le personnel du SF dans le cadre de descriptions de poste écrites énonçant les responsabilités générales et particulières de chacun et d'ententes de rendement écrites pour les cadres supérieurs. Des pouvoirs ont été

délégués aux niveaux des directeurs généraux et des directeurs conformément à la politique du Ministère. Une matrice détaillée incluse dans le *Plan d'activités 2007-2010* du SF précise qui est responsable de quoi, qui sont les principaux participants et qui devrait être tenu au fait dans chaque principal domaine fonctionnel du SF et par activité clé. Au moment de l'étude, le SF réalisait en parallèle un examen de sa structure organisationnelle visant à recommander des options permettant d'améliorer son rendement dans l'optique d'aller de l'avant jusqu'à la phase d'établissement des rapports sur l'achèvement des Jeux et les legs.

Le SF a rédigé, directement ou avec d'autres intervenants fédéraux, plusieurs documents pour recenser les ressources à sa disposition, les principaux obstacles à l'atteinte de ses objectifs et le type de renseignements qu'il doit recueillir pour savoir si les plans vont bon train. Parmi ces documents, nous retrouvons le *Plan d'activités 2006-2007*, le *Plan d'activités 2007-2010* et un CGRR/CVAR intégré. L'élaboration du *Plan d'activités 2007-2010* a reposé sur une évaluation des mesures dans le contexte des priorités stratégiques du SF indiquées dans le *Plan d'activités 2006-2007*, ainsi que des raisons pour lesquelles certaines priorités n'ont pas été attaquées. Un plan opérationnel détaillé a été élaboré pour chaque activité ou mesure figurant comme une priorité stratégique dans le *Plan d'activités 2007-2010*. On y expose les activités opérationnelles prévues, les résultats attendus (p. ex. approbation du jeu de pièces de monnaie des Jeux olympiques d'hiver de 2010, communication de mises à jour régulières aux membres du Parlement, mise à jour du calendrier principal des activités), les principaux donateurs, partenaires et intervenants avec qui des alliances ont été conclues, les échéanciers et le budget requis. Les sections n'avaient pas toutes été achevées dans l'exemplaire qui a été fourni aux membres de l'équipe chargée de l'étude. Un rapport trimestriel est rédigé en fonction du plan, et il présente en détail les réalisations et les défis. L'accent est mis sur l'achèvement des mesures prioritaires (généralement en indiquant oui, non, travaux commencés, terminés ou en cours). Un rapport trimestriel distinct conçu selon un modèle semblable présente en détail les dépenses réelles, engagées et prévues du SF.

Le rapport attendu pour 2006-2007 concernant le contrôle continu découlant du CGRR/CVAR intégré n'était pas accessible. Le cadre de mesure du rendement prescrivait des activités de mesure continue au moyen d'un examen de la documentation et de rapports annuels, et ceux-ci devaient aussi être évalués dans le cadre de la présente étude. Un rapport annuel avait été rédigé, mais nous avons appris qu'il ne s'agissait pas d'un rapport détaillé des activités de mesure continue. Le rapport découlant des exigences du CGRR/CVAR intégré était encore en voie d'élaboration en décembre 2007.

Selon l'étude, le SF a pris des mesures raisonnables pour établir des obligations redditionnelles et des attentes en matière de rendement. Les mesures du rendement ciblent l'achèvement des activités ou non et les retards dans la production des rapports, mais elles font aussi que le SF risque de ne pouvoir savoir suffisamment rapidement dans quelle mesure un objectif ne sera pas atteint et prendre la mesure corrective qui s'impose.

Recommandations

Le DG du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 devrait :

concevoir une série d'indicateurs pour mieux suivre les progrès accomplis dans la réalisation des activités, et veiller à ce que tous les ministères et organismes responsables des SFE déterminent ou définissent aussi sans tarder des indicateurs de rendement et soumettent cette information au SF;

instaurer des processus de production de rapports dans les meilleurs délais pour appuyer la prise de décisions par la direction.

Renseignements sur les risques et les mesures de contrôle

Toute l'information relative à la sécurité des Jeux relève du coordonnateur de la sécurité des Jeux olympiques de 2010 et du G8. Le SF est responsable des rapports horizontaux sur les Jeux, mais aucunement des questions de sécurité et n'a pas à en rendre compte.

Le CGRR/CVAR intégré est le principal moyen utilisé par le SF pour communiquer les renseignements sur les risques et les mesures de contrôle à tous les intervenants fédéraux des Jeux, et les principaux domaines de risque sont cernés et des stratégies d'atténuation connexes sont établies. Le CGRR/CVAR désigne le SF en tant que responsable du contrôle des risques, mais ne précise pas quelle organisation est chargée d'élaborer et de mettre en œuvre les stratégies d'atténuation des risques requises. L'agent financier principal et le chef de l'évaluation de chaque principal ministère ou organisme fédéral participant aux Jeux ont signé le CGRR/CVAR intégré. Comme l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR est surtout composée de personnel responsable de l'évaluation et de la vérification, l'équipe chargée de l'étude n'a pu déterminer le rôle que le personnel de programme responsable du respect de l'engagement de chaque ministère ou organisme jouait dans la détermination des risques et les stratégies d'atténuation.

Le SF a aussi inclus une évaluation des risques dans son *Plan d'activités 2006-2007* et son *Plan d'activités 2007-2010*. Une comparaison des deux documents révèle que certains changements ont été apportés au fil du temps; certains risques sont demeurés les mêmes, certains ont été mis à jour tandis que d'autres ont été ajoutés ou retirés. Dans le document de 2007-2010, une évaluation de la probabilité et des répercussions de la concrétisation des risques est fournie, et on détermine quelles organisations sont chargées d'atténuer et de surveiller les risques.

Les plans d'activités proposent des mesures pour atténuer les risques évalués. Ces stratégies sont reprises dans les activités clés relevées dans les plans opérationnels des unités du SF. Les rapports trimestriels fournissent des renseignements sur la mise en œuvre des activités (conformément aux plans opérationnels). Même s'il semble que l'efficacité de ces activités de réduction des risques soit abordée durant les réunions de planification, nous n'avons pu trouver un rapport analysant le caractère adéquat des mesures, bien qu'il ne fasse aucun doute, en raison de la nature des changements apportés au *Plan d'activités 2006-2007*, qu'une forme quelconque d'évaluation a été réalisée en vue de l'établissement du *Plan d'activités 2007-2010*. L'étude révèle que le SF communique principalement les renseignements sur les risques et les mesures de

contrôle au moyen de sa structure permanente de réunions (c.-à-d. le DG avec ses directeurs, les directeurs avec leurs gestionnaires et les gestionnaires avec leurs employés). Des comptes rendus des réunions du Comité des partenaires sont aussi diffusés aux gestionnaires pour les tenir au courant des enjeux actuels.

Selon les éléments probants accessibles, il y a un risque que le personnel de programme de certains ministères ne participe pas adéquatement à l'élaboration des stratégies d'atténuation des risques et ne sache pas ce qui est attendu ou soit en désaccord avec le type de mesures à prendre. Il y a aussi un risque que les principaux organes décisionnels de la structure hiérarchique interministérielle (voir la figure 1) soient en désaccord avec les mesures prévues pour atténuer les risques importants liés à la tenue des Jeux d'hiver de 2010 au Canada. Il n'y a d'ailleurs rien dans les documents fournis à l'équipe chargée de l'étude qui indique que ces organes avaient été informés des risques importants et des mesures d'atténuation prévues.

Recommandations

Le DG du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 devrait :

préparer à l'intention du GTR un rapport qui décrit les mesures prises pour atténuer les risques décelés et qui en évalue la pertinence. Par ailleurs, le GTR devrait, une fois obtenue l'approbation du Comité des SM, superviser la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques et en surveiller l'efficacité;

veiller à obtenir confirmation que le personnel chargé de l'atténuation des risques associés à la tenue des Jeux d'hiver de 2010 au Canada dans les autres ministères fédéraux convient de la pertinence des mesures prévues et qu'il est déterminé à les mettre en œuvre.

Renseignements aux fins de la prise de décisions

Le SF doit respecter les délais établis. Les interactions en personne et les courriels sont les principaux moyens utilisés pour communiquer lorsque des problèmes surviennent. Puisque la taille de l'effectif augmente à mesure que les Jeux approchent, il y a de plus en plus de rapports écrits. « Plan de match » (genre de système de gestion des dossiers, des documents et de l'information, ou SGDDI) est le principal outil qu'utilise le SF pour suivre ses renseignements. Nous avons éprouvé certaines difficultés à obtenir des documents qui ont été rédigés avant la mise en œuvre de « Plan de match ». Le DG et les directeurs du SF ont noté qu'ils obtenaient habituellement les renseignements dont ils avaient besoin. Au moment de la rédaction du présent rapport, les analyses budgétaires au niveau des gestionnaires étaient encore calculées manuellement, mais des démarches étaient en cours pour qu'un rapport généré par système à ce niveau de mesure soit disponible en 2008-2009.

La direction a besoin en temps opportun de renseignements pertinents et fiables pour soutenir ses décisions. Selon les éléments probants, à l'exception de ce qui a été noté au sujet des renseignements sur les risques et le rendement, la direction du SF dispose de l'information dont

elle a besoin. Des recommandations ont déjà été formulées pour améliorer les renseignements sur les risques et le rendement auxquels ont accès le SF et d'autres intervenants fédéraux.

Rôle de coordination du SF

Le SF assume très activement son rôle de coordination, notamment sous les formes suivantes :

- présider les équipes interministérielles chargées de l'élaboration et de la mise en œuvre du CGRR/CVAR;
- coprésider les groupes thématiques;
- soutenir les comités des SM et du GTR;
- créer le Comité des SFE et le présider;
- coordonner la rédaction des documents d'approbation horizontaux et renseigner les analystes pertinents du SCT;
- agir à titre d'observateur au sein du conseil d'administration du COVAN et de ses comités des finances et de la vérification;
- dialoguer en permanence avec tous les signataires de l'EM, particulièrement le COVAN et le Secrétariat des Jeux du gouvernement de la Colombie-Britannique, ainsi que la SQPNH et la Ville de Richmond;
- participer aux réunions du Comité des partenaires, à l'EDOG et au comité chargé de la sécurité des Jeux d'hiver de 2010 pour le Protocole d'entente sur le partage des coûts liés à la sécurité des Jeux;
- coordonner les visites et les voyages associés aux Jeux;
- détacher un membre de son effectif à Beijing jusqu'à la fin des Jeux d'été de 2008.

Le SF a élaboré et mis en œuvre un large éventail de mécanismes visant à faciliter la coordination comme le partage de coupures de presse sur les Jeux, l'organisation de réunions des coprésidents des groupes thématiques, l'élaboration et la mise en œuvre du CGRR/CVAR intégré, la direction de toutes les présentations liées aux Jeux au Cabinet ou à un organisme central et l'affectation de personnel clé du SF dans des locaux partagés avec tous les autres partenaires de l'EM à Vancouver. Le SF a aussi tiré avantage de mécanismes fédéraux existants comme le Conseil fédéral du Pacifique et le Réseau des communicateurs du SCT, et a créé des mécanismes spéciaux, au besoin, comme le Groupe de travail du développement économique des Autochtones et le Groupe de travail interministériel de Turin.

Les intervenants interrogés ont généralement dit du bien de ces mécanismes. Parmi les améliorations proposées, on retrouve celles qui suivent :

- synchronisation des activités de coordination avec le calendrier du COVAN pour les Jeux afin qu'on tienne compte des dates clés du gouvernement fédéral et qu'on l'utilise comme principal outil de planification;
- participation du SF à tous les groupes thématiques et aux autres comités, même lorsqu'il n'assume pas le rôle de coprésident;
- publier davantage de renseignements sur le site Web du SF;
- être au courant des occasions de réseautage à Vancouver et durant les Jeux d'été de 2008 à Beijing.

La coordination entre les divers intervenants participant à la tenue des Jeux est essentielle si on veut garantir que toutes les activités sont exécutées en temps opportun, que les activités cruciales ne sont pas oubliées et que les décisions sont prises au moment approprié. En général, le SF a assumé ses responsabilités en matière de coordination. Cependant, il y a un risque qu'en l'absence d'un calendrier général des Jeux pour le gouvernement fédéral, des dates importantes soient oubliées ou ratées.

Recommandation

Le DG du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 devrait :

Synchroniser les activités de coordination avec le calendrier du COVAN pour les Jeux afin qu'y figurent les délais critiques du gouvernement fédéral.

Gouvernance

Le *Cadre de coordination fédérale* (CCF) établit une structure de comités prévue qui inclut le Comité des SM, un GTR au niveau des SMA et 12 groupes thématiques. Cette structure est le principal mécanisme facilitant une gestion intégrée verticale et la prise de décisions connexe se rattachant à la prestation des services fédéraux essentiels aux Jeux. Les travaux de ces comités devraient mener à des projets interministériels de programmes et de politiques stratégiques qui seront présentés aux ministres.

La fiche d'information sur le CCF souligne que le Comité des SM chapeaute l'ensemble des travaux de sorte que l'élaboration d'une réponse globale et cohérente sur le plan des politiques et des programmes soit coordonnée de manière efficace pour obtenir le maximum de l'investissement du gouvernement fédéral dans les Jeux d'hiver de 2010. Le Comité des SM pour les Jeux de 2010 examine des propositions et, conformément aux politiques stratégiques du Gouvernement, choisit et recommande les initiatives faisant la promotion des priorités fédérales et des valeurs nationales. Ce comité se penchera particulièrement sur les occasions de maximiser cet investissement du Gouvernement du Canada.

Dans le même document, on indique que le rôle du GTR est de s'assurer que tous les secteurs des ministères soient dûment engagés, s'il y a lieu; de représenter leur ministère lors des réunions ordinaires de coordination prévues au calendrier et de superviser les activités des représentants des ministères faisant partie des groupes thématiques et de ceux travaillant directement avec les groupes de travail du COVAN; de rendre compte au Comité des SM des progrès réalisés au sujet de la prestation des services gouvernementaux essentiels; et de formuler des recommandations concernant des projets de programmes et de politiques stratégiques.

La structure a été mise en place bien que les mandats du Comité des SM et du GTR n'aient pas été élaborés. Au moment de la rédaction de ce rapport, le Comité des SM ne s'était pas réuni depuis le début de 2005, et le GTR avait été inactif en 2006 mais s'était réuni trois fois en 2007.

Les mandats, le modèle et la constitution des groupes thématiques ont fait l'objet d'un examen en décembre 2007. On a reconnu qu'une structure passablement différente conviendrait peut-être

mieux alors que les intervenants des Jeux d'hiver de 2010 passent de la phase de planification stratégique à la phase de présentation des Jeux. Le GTR devrait être invité à formuler des commentaires sur une nouvelle structure ou à en approuver une.

L'étude a signalé la nécessité de définir plus clairement les rôles et les responsabilités de ces comités à mesure qu'approche la phase de tenue des Jeux. Il faudra également veiller à ce que toute nouvelle structure mise en place inclue un mécanisme de prise de décisions horizontal appuyé sur un mécanisme de résolution des problèmes, et à ce que les rôles et responsabilités de chaque participant soient bien définis et étayés, et compris par tous les intéressés.

Recommandations

Le DG du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 devrait :

rédiger le texte provisoire du mandat du Comité des SM de façon à ce qu'il reflète adéquatement ses responsabilités, telles que décrites dans le Cadre de coordination fédérale, et le transmettre au ministre de la Porte d'entrée du Pacifique et des Olympiques de Vancouver-Whistler pour son approbation, par l'entremise de la SM de Patrimoine canadien;

veiller à ce que toute nouvelle structure décisionnelle mise en place pour la participation du gouvernement du Canada aux Jeux d'hiver de 2010 soit soumise à l'approbation du Comité des SM.

Rôle du SF vis-à-vis des organismes centraux

L'étude révèle que le SF a assumé son rôle en ce qui concerne les organismes centraux.

Comme c'est le cas pour toute nouvelle initiative entreprise par un ministère, il faut obtenir des approbations des organismes centraux. Le SF a été confronté à un certain nombre de défis à cet égard qui sont directement attribuables à la nature horizontale des engagements du gouvernement fédéral dans le cadre des Jeux d'hiver de 2010 et aux circonstances uniques créées par les Jeux d'hiver de 2010 que les politiques gouvernementales n'ont peut-être pas prévues. Afin de relever ces défis, le SF communique régulièrement avec le BCP et le SCT et procède à des séances d'information supplémentaires, au besoin. En outre, afin de réduire le nombre de ces séances requises devant le SCT, les analystes responsables de chaque partenaire fédéral participant aux Jeux d'hiver de 2010 sont informés en groupe lorsque des documents d'approbation sont présentés. Au moment d'écrire le présent rapport, le SF envisageait de chercher à être exempté d'un certain nombre de politiques gouvernementales en raison des contraintes particulières créées par les Jeux d'hiver de 2010. Par exemple, en vertu de la *Directive sur les voyages*, l'hébergement normal est une chambre pour une personne pour ceux qui doivent passer une nuitée loin de chez eux lorsqu'ils se déplacent au Canada. Un nombre important de fonctionnaires fédéraux devront être affectés temporairement en Colombie-Britannique avant et durant les Jeux d'hiver de 2010. Par conséquent, ils seront en déplacement et seront visés par la *Directive sur les voyages*. Le prix des chambres sera plus élevé durant cette période, et il ne sera pas physiquement possible de fournir à tout le monde une chambre individuelle.

Échange des connaissances et des leçons apprises

Des éléments probants indiquent que le SF s'est efficacement servi des leçons apprises par le CIO et les comités organisateurs de Jeux précédents, et cela a permis de réduire le risque d'omettre les activités clés nécessaires au succès de Jeux de cette ampleur.

En élaborant des structures de coordination, le SF a utilisé les leçons apprises par le CIO et les comités organisateurs de Jeux précédents. Le SF a organisé des visites, au besoin, auprès du personnel des Jeux d'été de 2000 à Sydney et des Jeux d'hiver de 2002 à Salt Lake City. Une délégation regroupant dix sociétés d'État/ministères/organismes fédéraux a participé au programme des observateurs à Turin durant les Jeux d'hiver de 2006 afin de faire des observations et d'apprendre des pratiques exemplaires. Des ateliers, des réunions sur place et d'autres réunions ont eu lieu avec les membres et les représentants du Comité d'organisation de Turin et avec des représentants des échelons local, régional et national du gouvernement italien. Les principales leçons apprises étaient liées à la planification, aux communications, à la mobilisation des intervenants et à la coordination horizontale. Actuellement, le SF a un observateur à Beijing jusqu'à la fin des Jeux d'été de 2008 afin de tirer des leçons qui pourraient servir au gouvernement fédéral dans le cadre de sa planification des Jeux d'hiver de 2010. Bon nombre de répondants ont mentionné l'utilité de ce type d'échange de renseignements.

2.1.2 Le COVAN et les autres ministères fédéraux peuvent-ils compter sur le Secrétariat pour répondre à leurs besoins fédéraux?

Le SF a joué son rôle de guide en réunissant le COVAN et les autres ministères fédéraux. La plupart des parties voient dans ce rôle l'une des plus grandes forces du SF.

La tenue réussie des Jeux d'hiver de 2010 dépendra des efforts des principaux intervenants au sein du GC, de la province de la Colombie-Britannique, du COVAN, des municipalités hôtes, de la SQPNH et des organismes directeurs de sport. Les délais sont courts et les voies de communication doivent être les plus directes possible tout en veillant à ce que toutes les parties nécessaires soient informées de sorte que des activités clés ne soient pas omises ou exécutées en double.

En tant que guide, le SF a joué un rôle important pour ce qui est de voir à ce que les parties nécessaires soient rassemblées. Durant la période suivant immédiatement l'attribution des Jeux au Canada et la création du SF, le COVAN s'est fortement appuyé sur le SF pour que ce dernier désigne des personnes-ressources appropriées au sein du gouvernement fédéral. En attendant que ce soit fait, le COVAN a créé le poste de vice-président principal des relations gouvernementales, dont le titulaire est chargé de coordonner les interactions du COVAN avec les gouvernements et les partenaires sans nécessairement exiger la participation du SF. Le SF continue, par des moyens officiels et officieux, de rassembler les parties, dont certaines ne se rendent peut-être même pas compte qu'elles devraient communiquer entre elles.

Les représentants du COVAN et d'autres ministères fédéraux avec lesquels nous avons communiqué dans le cadre de la présente étude ont généralement trouvé que le SF avait bien joué son rôle de guide, trouvant les personnes-ressources compétentes au sein du gouvernement

fédéral et ouvrant adroitement les bonnes portes. Cependant, la plus grande frustration mentionnée par les organismes externes est le processus décisionnel réparti entre les divers organismes fédéraux. Pour sa part, le gouvernement de la Colombie-Britannique compte sur un processus plus rationalisé pour les Jeux, y compris un SM responsable du dossier (bon nombre de répondants aimeraient que le gouvernement fédéral procède de la même façon).

Toute une gamme de processus officiels et officieux ont été utilisés pour faciliter les communications et l'échange de renseignements, dont le Comité des partenaires, l'EDOG, le GTR, le Réseau fédéral des communicateurs (groupe thématique) et les échanges officieux qui découlent du fait qu'un immeuble de Vancouver abrite la Direction des services fédéraux intégrés du SF ainsi que le COVAN, la SQPNH et d'autres partenaires de l'EM.

À la lumière des éléments probants recueillis, le SF a joué efficacement son rôle de guide et a facilité l'échange d'information et la communication continue. Comme nous l'avons déjà noté, des efforts sont actuellement déployés pour établir une structure décisionnelle plus rationalisée au sein du gouvernement du Canada à mesure que les Jeux approchent. On a recommandé plus tôt que cette nouvelle structure soit approuvée par le Comité des SM.

2.1.3 Quelle est l'efficacité du leadership du Secrétariat à l'échelle des ministères et des organismes fédéraux pour promouvoir la planification et la tenue des Jeux?

En faisant preuve de leadership pour promouvoir la planification et la tenue des Jeux, le SF a dû réaliser ses activités conformément aux lois, règlements et politiques, et a aussi coordonné les activités d'autres intervenants du gouvernement fédéral en se servant du CCF comme fondement. Le rendement du Secrétariat par rapport à ces orientations interne et externe est abordé séparément dans la présente section.

Activités internes du SF

Le SF a exécuté ses activités internes en conformité avec le cadre législatif et stratégique établi du gouvernement fédéral.

Un important cadre législatif et stratégique guide les pratiques administratives (p. ex. planification, reddition de comptes, passation de marchés, paiements, dotation en personnel, gestion de l'information, etc.) de tous les ministères, et il reflète les bonnes pratiques reconnues et les politiques gouvernementales.

Le SF s'appuie sur l'expertise actuelle du Ministère et des procédures de contrôle normalisées afin de garantir la conformité avec les lois, règlements, politiques et marchés existants. Au besoin, il consulte le personnel des Ressources humaines pour s'assurer qu'il respecte les exigences de la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, de même que le personnel d'Approvisionnement et contrats pour s'assurer qu'il respecte les exigences de la *Politique sur les marchés* du SCT. Il a aussi recours aux spécialistes de l'environnement de PCH et de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC) pour l'examen de son évaluation environnementale initiale, des mesures d'atténuation proposées et de toute mesure de

restructuration nécessaire, de même que pour la surveillance durant la construction et le fonctionnement des sites olympiques financés par le gouvernement fédéral afin de voir au respect de la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*. Les activités en matière de langues officielles sont documentées dans le Bilan annuel sur les langues officielles.

Notre sondage a révélé que les responsables d'Approvisionnement et contrats étaient systématiquement utilisés pour obtenir les biens et les services. La seule exception a été les bureaux partagés à Vancouver, que le gouvernement de la Colombie-Britannique a loués et rénovés. Les approbations exigées en vertu de l'article 32 (engagement des fonds) et de l'article 34 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* ont été obtenues, au besoin. On avait aussi mis au dossier tous les Formulaires d'approbation et de paiement (FAP) remplis, tous les Formulaires de recommandation et d'approbation (FRA) et toutes les demandes de financement liées aux accords de contribution examinés.

Le plan détaillé du SF est décrit dans son *Plan d'activités 2007-2010*. À cela s'ajoutent des plans d'activités pour chaque unité ainsi qu'un budget. Tous les trimestres, on rédige des rapports présentant l'état des activités et les sommes d'argent dépensées, engagées ou prévues par l'équipe fonctionnelle. On a réduit au minimum les fonds non utilisés en transférant des fonds du poste Salaires au poste F et E ou en reportant les fonds à l'exercice suivant.

Les mécanismes habituels sont utilisés pour choisir les entrepreneurs (p. ex. MERX, offres à commandes, demandes de propositions ou fournisseur unique selon les besoins). On a recours au personnel d'Approvisionnement et contrats de PCH pour établir des marchés et commander des biens.

Le SF a aussi mis en place tous les éléments auxquels on aurait pu s'attendre pour protéger les biens, y compris de l'information. Tous les documents électroniques existants ont été versés dans « Plan de match ». En outre, les documents qu'on reçoit sont numérisés afin de pouvoir être conservés dans le système. On a créé un cadre de suivi afin de classer les documents selon les sujets (p. ex. un comité ou un projet). La direction du SF est satisfaite de la rapidité à laquelle les renseignements sont accessibles lorsque vient le temps de prendre les décisions.

Rôle du SF à l'échelle du gouvernement fédéral

Le SF a rempli efficacement le rôle visant à s'assurer que tous les intervenants rencontrent leurs engagements et s'acquittent de leurs obligations selon l'entente multipartite, que le CCF a été utilisé pour la gouvernance horizontale et que les groupes thématiques ont été utilisés comme mécanismes d'identification des perspectives stratégiques.

Le CIO établit les exigences minimales des villes et des pays hôtes des Jeux. Dans le cadre d'une candidature, les gouvernements nationaux doivent s'engager à fournir les services essentiels (tels que définis par le CIO) sans frais pour le comité organisateur des Jeux. Avant de présenter la candidature officielle du Canada en tant que pays hôte des Jeux d'hiver de 2010, PCH, au nom du GC, a signé un accord avec de multiples parties susceptibles d'être engagées dans la présentation des Jeux au Canada. L'EM définit de manière générale les rôles, les responsabilités et les obligations des signataires. Elle décrit les responsabilités fédérales, sans nécessairement

préciser quel ministère est le grand responsable. Par conséquent, les ministères fédéraux normalement responsables des divers services fédéraux essentiels ont fait part de leur engagement à dispenser ces services au moyen d'une lettre à la ministre du Patrimoine canadien durant la préparation de la candidature. L'EM est, selon les répondants, un outil clé qui a facilité les premières étapes de la planification et qui a permis une transition homogène de la Société de candidature de Vancouver 2010 au COVAN. Toutes les parties à l'entente ont respecté leurs engagements et s'efforcent de remplir leurs obligations. La signature d'accords de type EM est vue comme une pratique exemplaire, et le CIO l'exige maintenant de toutes les villes qui posent leur candidature pour organiser les Jeux.

Tous les ministères qui ont un rôle à jouer dans la prestation des services fédéraux essentiels ont dû définir leur rôle, le niveau d'effort requis pour fournir le service et les ressources supplémentaires requises. Ces renseignements ont été inclus dans les présentations horizontales nécessaires pour obtenir le financement relatif à la prestation des services fédéraux essentiels.

Le CCF a servi de plan directeur pour l'établissement de la structure de gouvernance horizontale nécessaire à la coordination de la planification et de l'organisation des Jeux d'hiver de 2010 à l'échelle des ministères et organismes fédéraux. Des comités (le Comité des SM, le GTR et 12 groupes thématiques) ont été mis sur pied. Des mandats officiels ont été formulés pour les groupes thématiques, mais pas pour le Comité des SM ni pour le GTR. En ce qui a trait au Comité des SM, une note d'information en date de 2006 indiquait que le Comité avait été créé en juin 2004 pour chapeauter et coordonner efficacement l'élaboration de politiques et de programmes exhaustifs cohérents en vue des Jeux d'hiver de 2010. Le Comité s'est réuni trois fois entre juin 2004 et mars 2005, puis plus rien. Bien que ce fait ne semble pas avoir constitué un risque lors de la phase de planification des Jeux, ceci pourrait présenter un risque potentiel pendant la phase d'exécution. Il est également possible que cet état de choses ait été à la base des préoccupations de certains répondants au sujet du manque d'engagement de la haute direction.

Les groupes thématiques se sont avérés une excellente approche horizontale permettant de recenser les occasions stratégiques. Au fil du temps, le rôle et la nécessité des groupes ont évolué. Une fois qu'il a été décidé de confier aux ministères responsables le soin de trouver les fonds nécessaires à la mise en œuvre des occasions stratégiques à même leurs ressources existantes, certains groupes thématiques n'avaient plus leur raison d'être. D'autres sont devenus des groupes de travail chargés de questions opérationnelles communes. Un comité a été créé spécifiquement pour s'attaquer aux enjeux touchant les services fédéraux essentiels (le Comité des SFE). On organise des réunions spéciales des SM fédéraux pour parler des questions de sécurité, et un groupe de travail comptant des représentants des Services juridiques des différents ministères engagés dans les Jeux a aussi été créé. Cependant, les liens officiels entre ces nouveaux comités et l'actuelle structure de gouvernance ne sont pas clairs, tout comme les pouvoirs décisionnels de ces nouveaux comités. Certains répondants ont dit craindre que les questions de sécurité touchant les organisations autres que la GRC ne reçoivent pas suffisamment d'attention.

Les trois niveaux de décision et de coordination sont jugés comme absolument vitaux pour une planification et un processus décisionnel efficaces. Cependant, les répondants sont d'avis que

cette structure influe sur la rapidité de prise de décisions du gouvernement fédéral, surtout lorsqu'une réponse est exigée rapidement, et que le cheminement normal des recommandations des groupes thématiques au GTR puis au Comité des SM n'a peut-être pas eu lieu. Le Comité des SM a approuvé les principes généraux de la proposition sur les occasions stratégiques et a demandé au GTR de la lui présenter à nouveau uniquement s'il était impossible de s'entendre sur l'ensemble de la proposition.

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, la structure de gouvernance des groupes thématiques a fait l'objet d'un examen en décembre 2007, et on a reconnu qu'il faudrait peut-être la changer pour la phase de présentation des Jeux, le modèle utilisé pour la phase de planification stratégique ne convenant pas nécessairement.

Il est essentiel que, peu importe la nouvelle structure mise en place, les rôles et les responsabilités de tous les intervenants et de tous les comités soient clairs, bien définis et compris par tous. Les Jeux sont un événement très médiatisé qui a lieu durant une période précise. Sans cette clarté, il pourrait être très facile d'oublier quelque chose.

Recommandation

Le DG du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 devrait :

veiller à ce que les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de tous les décideurs du gouvernement fédéral dans le cadre des Jeux (soit les titulaires de postes précis, soit les comités) soient documentés et communiqués à tous les partenaires et intervenants.

2.1.4 Quelle est l'efficacité du Secrétariat en ce qui a trait au fait de garantir que le COVAN et les autres partenaires respectent les obligations législatives et stratégiques?

Le SF a mis en œuvre des mesures raisonnables pour s'assurer que le COVAN et les autres partenaires respectent les obligations législatives et stratégiques.

Les accords signés avec le COVAN et d'autres partenaires établissent les obligations pour les signataires de l'EM de respecter les exigences fédérales telles que l'utilisation des langues officielles dans les communications et la prestation des services au public, la réalisation d'évaluations environnementales avant la construction des sites et le respect de la *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales*.

On présente régulièrement un éventail de rapports qui attestent du respect de ces exigences. Le COVAN fournit des exemplaires de toutes les évaluations environnementales réalisées ainsi que des rapports réguliers sur les mesures d'atténuation prises à la suite des évaluations environnementales. Ces rapports sont présentés aux spécialistes de l'environnement de PCH et de TPSGC aux fins d'examen. Le COVAN fournit aussi des rapports trimestriels au sujet des engagements en matière de langues officielles. En outre, l'utilisation des langues officielles par le COVAN a fait l'objet d'un rapport du Comité sénatorial permanent des langues officielles. Selon le rapport de mars 2007, les préparatifs en vue des Jeux d'hiver de 2010 vont bon train et

la plupart des partenaires sont volontiers prêts à promouvoir l'utilisation des deux langues officielles à cette grande manifestation. Les exigences de l'EM portent sur plusieurs des défis relevés dans le rapport du Comité sénatorial.

En 2007, PCH a commandé sa propre vérification des coûts réclamés par le COVAN pour la construction des sites afin de garantir que les coûts respectaient les exigences de l'accord de financement. On a signalé certains problèmes de délai relativement à la reconnaissance des dépenses par le COVAN. Le SF supervise aussi les activités du COVAN grâce à sa présence à titre d'observateur au sein du conseil d'administration du COVAN et de ses comités des finances et de la vérification.

Durant l'étude, le COVAN a formulé des préoccupations quant à l'ampleur des exigences du gouvernement fédéral en matière de responsabilisation, qu'il juge excessives.

Les éléments probants révèlent que le SF a mis en place des mesures raisonnables pour s'assurer que le COVAN et ses autres partenaires remplissent leurs obligations législatives et stratégiques. Les demandes de PCH au COVAN sont conformes aux exigences de la *Politique sur les paiements de transfert* de juin 2000 du SCT. Cependant, cette politique est en cours de révision et lorsqu'elle sera réimprimée, elle devrait tenir compte des conclusions et des recommandations du rapport du Groupe d'experts indépendant sur les subventions et les contributions intitulé *Des lourdeurs administratives à des résultats clairs*. Le Groupe a conclu qu'il est possible de simplifier l'administration tout en renforçant la reddition de comptes. Il a aussi signalé qu'on devrait adopter une approche en matière de gestion des risques dans l'optique des subventions et des contributions, qui adapte les exigences en matière de surveillance et de rapports à des variables comme le montant en jeu, la crédibilité et les antécédents du bénéficiaire, ainsi que la nature délicate du projet.

2.1.5 En quoi le SF a-t-il rehaussé l'image du Canada sur les scènes nationale et internationale?

Le SF a eu peu d'occasions de rehausser l'image du Canada sur les scènes nationale et internationale, mais lorsqu'elles se sont présentées, il a su en profiter efficacement.

Même si, initialement, on avait envisagé que le SF aurait un rôle à jouer pour rehausser l'image du Canada sur les scènes nationale et internationale, la plupart des travaux réalisés à cet effet et le financement connexe ne relevaient pas du SF (p. ex. les visites des dignitaires étrangers seront coordonnées par le MAECI, tandis que la mise à l'essai des sites des Jeux d'hiver de 2010 est du ressort du COVAN et des comités qui organisent les diverses épreuves). La coordination des communications du GC liées aux Jeux d'hiver de 2010 incombe à PCH, mais pas au SF. Même si le SF a reçu du financement pour des activités de communication nationales de base, il n'a ni le pouvoir, ni le mandat ni le financement pour les communications internationales. Néanmoins, le SF a profité des occasions qui se présentent pour rehausser l'image du Canada à l'échelle nationale et internationale. Voici des exemples :

- Le programme des observateurs aux Jeux de Turin – Le SF a appuyé la participation fédérale au programme des observateurs Turin 2006 sur l'invitation du CIO et du COVAN. Au total, 36 ministères et organismes fédéraux ont saisi cette occasion d'acquérir des

connaissances pratiques du point de vue du pays hôte concernant la prestation des services essentiels. Le SF et le gouvernement italien ont créé un programme des observateurs adapté à leurs besoins parce que le programme initial offert par le CIO ne permettait pas, selon eux, de répondre aux besoins d'apprentissage des représentants du gouvernement fédéral canadien. Bien que l'objectif du programme des observateurs ne soit pas nécessairement de rehausser l'image du Canada sur la scène internationale, le fait que le SF a aidé à la création d'un programme personnalisé a permis de rehausser l'image du Canada à l'étranger.

- Liens avec la Chine – Une personne de l'effectif du SF a été détachée à l'ambassade canadienne de Beijing afin de faciliter la participation « non sportive » du Canada aux Jeux d'été de 2008. En outre, le SF fournira un soutien pour le pavillon du Canada à Beijing durant ces Jeux et pourrait instaurer un programme d'observateurs restreint. Le SF a aussi favorisé les liens entre les réseaux de télévision chinois et canadiens afin de promouvoir la tenue des Jeux d'été de 2008 et d'hiver de 2010.
- Trousse d'information du MAECI – Le SF a travaillé en collaboration avec le MAECI pour élaborer une trousse d'information intitulée « Soyez de la partie » qui a été envoyée aux 80 missions canadiennes à l'étranger et affichée sur le site Internet du MAECI. Des trousseaux, des DVD et des présentations PowerPoint sont aussi élaborés en collaboration avec le personnel du MAECI.
- Olympiade culturelle – Le SF informe les autres ministères des occasions de promouvoir ou d'engager la culture canadienne dans le cadre de l'Olympiade culturelle prévue pour les Jeux d'hiver de 2010.

Sous la direction du Réseau fédéral des communicateurs et avec l'appui du SF, une stratégie de communications horizontales a été élaborée et mise en œuvre. En outre, le SF a favorisé une entente sur l'utilisation du logo des Jeux d'hiver de 2010 entre le COVAN et les ministères fédéraux, en conformité avec le Programme de coordination de l'image de marque. Enfin, le SF a pu obtenir un octroi de 26 millions de dollars à la Commission canadienne du tourisme (14 millions de dollars pour les entreprises et médias spécialisés en tourisme à l'étranger, 4 millions pour les partenaires du domaine du tourisme et 8 millions pour tirer avantage des Jeux d'hiver de 2010).

2.2 Systèmes de mesure des risques et du rendement

2.2.1 Le CGRR/CVAR est-il mis en œuvre efficacement et est-il appuyé par des systèmes de collecte de données efficaces?

Le CGRR/CVAR est appliqué par le SF et les ministères et organismes responsables des SFE. Cependant, comme beaucoup d'indicateurs comportent la collecte de données durant ou après les Jeux, il est difficile d'évaluer l'efficacité des systèmes de collecte de données. Les résultats dont il est fait état à ce jour par le SF et les ministères et organismes responsables des SFE ne correspondent pas nécessairement aux indicateurs du CGRR/CVAR.

Dans le contexte de la vérification et de l'évaluation formative conjointes du SF, peu d'éléments probants directs ont pu être recueillis en ce qui a trait aux activités de mesure des risques et du rendement parce qu'une partie importante de la mise en œuvre relève des ministères et des organismes responsables des SFE. Malgré cela, nous avons obtenu des éléments probants tirés des documents et de certaines entrevues avec des représentants du SF et 15 représentants d'autres ministères et organismes fédéraux. De ces 15 représentants, un peu plus de la moitié (huit personnes) connaissaient le CGRR/CVAR intégré et les responsabilités connexes de leur ministère ou organisme. Par conséquent, lorsqu'il est question des réponses des représentants d'autres ministères et organismes fédéraux, seulement huit répondants sont visés.

Mesure continue, suivi et rapports

Selon le cadre de mesure continue du rendement et de suivi des risques du CGRR/CVAR intégré, la plupart des ministères et organismes fédéraux responsables de la participation du GC à la présentation des Jeux d'hiver de 2010 tiennent à la mesure continue. On trouvera dans le tableau 3 à la fin de la présente section les engagements des ministères et des organismes en matière de mesure du rendement ainsi que le rendement réel qui a été déclaré. Les renseignements signalés ont servi de fondement pour le *Rapport d'étape annuel 2006-2007 du Gouvernement du Canada pour les Jeux de 2010* (qui était en cours de rédaction en janvier 2008). Les répondants du SF et des ministères qui connaissaient les exigences ont affirmé que la mise en œuvre de la stratégie de mesure du rendement décrite dans le CGRR/CVAR intégré progressait bien. Cependant, le rendement présenté dans le tableau 3 est variable en ce qui a trait à la mesure du rendement par rapport aux indicateurs du CGRR/CVAR. Certains intervenants établissent des rapports liés directement aux indicateurs, alors que d'autres fournissent des renseignements qui ne sont pas liés à ceux-ci, tandis que d'autres produisent des rapports où figurent des renseignements liés et non liés aux indicateurs du CGRR/CVAR. Plusieurs intervenants ne donnent aucun renseignement. Les renseignements de Sécurité publique Canada, du ministère de la Défense nationale, du Service canadien du renseignement de sécurité et de l'Agence de la santé publique du Canada n'étaient pas accessibles pour des raisons de sécurité nationale.

En ce qui a trait à l'utilisation des renseignements sur le rendement dans le cadre des activités de planification et de prise de décisions, même si les répondants du SF ont souligné que le Secrétariat avait intégré le CGRR/CVAR à son *Plan d'activités 2007-2010*, il y avait peu d'éléments probants corroborant une telle utilisation. Les représentants des ministères et organismes fédéraux ont mentionné qu'il y avait peu d'éléments probants au sein de leur ministère ou organisme à cet égard, parce que les renseignements allaient être recueillis à l'approche des Jeux et que les indicateurs étaient trop généraux. Par conséquent, d'autres outils étaient utilisés dans le cadre des processus décisionnels. En ce qui a trait aux risques, ceux-ci sont examinés à chaque trimestre et sont liés aux plans de travail. Cependant, une participation accrue des gestionnaires supérieurs des ministères et des organismes responsables de la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques devrait aider à réduire le risque d'établir un cadre de mesure du rendement qui n'appuie pas directement les types de décisions que les gestionnaires doivent prendre.

En raison des divers niveaux d'exhaustivité des renseignements sur le rendement accessibles, dans le cadre de l'étude, nous avons conclu qu'il y avait un risque important que la direction ne puisse pas compter sur l'information sur le rendement dont elle a sans cesse besoin pour bien gérer la participation fédérale aux Jeux d'hiver de 2010. Une recommandation a déjà été formulée dans la section 2.1 pour atténuer ce risque.

La présente étude porte sur le SF, et nous ne savons pas ce que les ministères et organismes feront pour remplir leurs propres obligations en matière d'évaluation établies dans le CGRR/CVAR et liées à leurs responsabilités respectives. Le besoin d'une évaluation sommative de la contribution fédérale aux Jeux d'hiver de 2010 fera l'objet d'une étude interministérielle, comme l'exige le SCT. Cependant, puisque le cadre de mesure continue du rendement et de suivi des risques du CGRR/CVAR indique que certains ministères ou organismes n'ont aucune exigence en matière de mesure avant les Jeux, il est difficile de déterminer comment ces ministères et organismes pourront évaluer s'ils sont sur la bonne voie et produire les rapports connexes.

Collecte de données

Selon les répondants du SF et des ministères qui connaissaient les exigences du CGRR/CVAR, les rôles et les responsabilités en matière de collecte de données et d'établissement de rapports étaient clairs. Dans la majorité des cas, le cadre de mesure continue du rendement et de suivi des risques du CGRR/CVAR précise les directions générales et les groupes en charge des examens et des ajustements. Les répondants ont aussi déclaré qu'il serait difficile d'évaluer la pertinence et la qualité des données sur le rendement recueillies avant les Jeux, particulièrement en raison du fait que la plupart des renseignements sur les résultats ne seront pas accessibles avant.

La collecte des données pour le premier rapport sur le CGRR/CVAR semble être en marche depuis février 2008. La direction a besoin de ces renseignements en temps opportun afin de pouvoir mettre en place des mesures correctives s'il y a lieu. Les risques liés à la collecte des données figuraient aussi dans le CGRR/CVAR intégré et incluaient :

- ressources, expertise et temps insuffisants pour établir des rapports sur les résultats;
- les rapports sur le rendement sont présentés de manière différente et produisent des données contradictoires;
- le développement du sport n'occupe pas une place importante dans la raison d'être et la mesure des résultats;
- incapacité de produire des avantages sociaux et économiques mesurables;
- incapacité d'obtenir les noms des participants aux épreuves aux fins de suivi à long terme;
- systèmes de gestion de l'information inadéquats;
- absence de données de base aux fins d'analyses comparatives futures.

Même si des mécanismes d'atténuation liés à ces risques n'étaient pas mentionnés dans le CGRR/CVAR, certaines activités entreprises permettront d'atténuer certains des risques soulevés relativement à la collecte des données, par exemple :

- des enquêtes initiales ont été réalisées sur la sensibilisation des Canadiens et Canadiennes aux Jeux de 2010;
- une étude conjointe financée par le GC et le gouvernement de la Colombie-Britannique sur les répercussions socioéconomiques des Jeux a été commandée;
- l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR a adopté des modèles de documents de collecte de données pour favoriser une présentation uniforme des résultats et un même niveau de détail.

Les risques liés à la collecte des données devraient aussi être relevés en même temps que les risques liés à l'exécution du programme, et il faut en tenir compte dès le début du programme. Cela permet d'étayer la mise en œuvre de mécanismes d'atténuation des risques appropriés et de fournir une assurance accrue que les données requises seront disponibles et que la direction pourra les utiliser afin de surveiller en permanence la mesure dans laquelle les résultats sont atteints et d'apporter des modifications aux activités prévues, au besoin. Puisque cela ne semble pas avoir été fait, il y a un risque important que la direction n'ait pas les renseignements sur le rendement dont elle a besoin pour bien gérer la participation du gouvernement fédéral aux Jeux d'hiver de 2010, ce qui rendra plus difficile la tâche d'évaluer, après les Jeux, si le Canada a récolté les avantages escomptés.

Les répondants ont souligné que bon nombre des travaux liés à l'atténuation des risques et à la collecte des données ont été laissés à l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR coprésidée par le SF. Le DG et les directeurs du SF ont déclaré que la collecte des données est considérée comme la responsabilité de l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR, qui est composée de beaucoup de cadres de l'évaluation et de la vérification. Puisque l'atténuation des risques et la collecte des données incombent aux gestionnaires de programmes, le personnel de la vérification et de l'évaluation devrait seulement fournir des conseils sur la manière d'exécuter les activités sans pour autant en assumer la responsabilité. Il serait approprié que ce comité se dote de gestionnaires de programmes assumant une responsabilité directe à l'égard des activités clés qui doivent être gérées.

Recommandations

Le DG du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 devrait :

élaborer, en consultation avec l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR, un plan d'atténuation de tous les risques associés à la collecte de données;

formuler à l'intention du GTR ou du Comité directeur des SM une recommandation visant à revoir la composition de l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR de manière à ce qu'elle inclue des membres assumant une responsabilité directe (gestionnaires de programmes) à l'égard des activités clés qu'il faut gérer.

Détermination et atténuation des risques à l'échelle du gouvernement

Les principaux risques auxquels fait face le gouvernement fédéral dans le cadre de ses activités liées aux Jeux d'hiver de 2010 sont documentés dans le CGRR/CVAR intégré du 31 mars 2007. En tout, 13 risques sont classés dans 8 catégories : niveau politique, niveau stratégique, processus, ressources humaines, gestion du rendement, volet financier, sécurité et risques naturels. Le CGRR/CVAR présente en détail les principaux risques et signale les stratégies existantes pour les atténuer, établit les priorités en matière d'évaluation des risques (en fonction de la probabilité que le risque se concrétise ou de ses incidences éventuelles), établit les stratégies progressives permettant de gérer les risques et propose une évaluation du risque révisé qui tient compte des stratégies progressives d'atténuation des risques. Le risque le plus élevé cerné dans le CGRR/CVAR une fois qu'on a mis en œuvre des stratégies progressives d'atténuation a une « probabilité élevée et une incidence modérée ». Le comité horizontal de mise en œuvre du CGRR/CVAR examine le CGRR/CVAR tous les semestres et ajuste l'information sur les risques en conséquence. Pour appuyer ce processus, les membres du comité consultent leur ministère ou organisme respectif à propos de la tolérance des risques et des stratégies d'atténuation.

La lettre d'accompagnement du CGRR/CVAR en date du 31 mars 2007 indiquait que celui-ci serait mis à jour annuellement. Les comptes rendus des réunions de l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR intégré indiquent aussi que le cadre est mis à jour annuellement. Un examen des ordres du jour des réunions révèle que l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR intégré examine le CGRR/CVAR deux fois par année et ajuste l'information sur les risques en conséquence. Il n'était cependant pas clair si cela se produisait réellement. À l'appui de ce processus, les membres de l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR consultent leur ministère ou organisme respectif à propos de la tolérance des risques et des stratégies d'atténuation.

Comme nous l'avons mentionné plus tôt, des préoccupations ont été formulées au sujet du niveau de participation des gestionnaires de programmes des ministères chargés des SFE à la détermination des risques et à la création de stratégies d'atténuation. Ces gestionnaires doivent explicitement prendre en charge les risques. Une façon de répondre à ces préoccupations serait de faire approuver le CGRR/CVAR par le GTR ou le Comité des SM. Le manque de rapports officiels (p. ex. au moins tous les trimestres) sur la situation des mesures d'atténuation entraîne aussi un risque important, car la direction pourrait ne pas savoir en temps opportun si les mesures prévues sont efficaces ou non et si des mesures supplémentaires s'imposent pour atténuer les risques possibles.

Recommandations

Le DG du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 devrait :

mettre en place un processus de reddition de comptes en bonne et due forme, processus incluant la collecte de données sur une base trimestrielle au minimum, afin de tenir les responsables au courant de l'état d'avancement des efforts d'atténuation des risques prévus;

étudier les divers moyens d'amener les cadres supérieurs des ministères et organismes gouvernementaux chargés de déterminer et d'atténuer les risques associés à la participation du gouvernement fédéral aux Jeux d'hiver de 2010 à jouer un rôle explicite et mettre en œuvre l'option jugée la plus utile.

Évaluation et atténuation des risques du SF

Le *Plan d'activités 2006-2007* du SF fournit une évaluation des risques qui s'harmonise étroitement à celle figurant dans le CGRR/CVAR du 31 mars 2007. On y décrit les principaux secteurs de risque ainsi que les stratégies de gestion des risques dans cinq grands domaines. Cependant, on ne fournit pas de détail sur la probabilité des risques et on n'indique pas qui est responsable des stratégies d'atténuation et de suivi.

On trouve aussi un profil des risques dans le *Plan d'activités 2007-2010* du SF. Il est fondé sur les stratégies d'analyse et de gestion des risques³ du CGRR/CVAR, et il inclut la probabilité que les risques se concrétisent, la responsabilité concernant l'atténuation et le suivi (par partenaire des Jeux ou ministère ou organisme fédéral, suivant le cas) ainsi que les stratégies pour atténuer le risque pour chaque principal secteur de risque. Dans le document, un tableau distinct indique les risques rattachés aux activités clés du SF par priorité stratégique. Toutes les activités clés, sauf une, sont associées à au moins 1 des 14 risques cernés. Pour chacune, des mesures prévues par le SF pour la période 2007-2010 ainsi que l'équipe fonctionnelle en ayant la charge au sein du SF sont indiquées. En outre, une évaluation est fournie quant à savoir si les mesures prévues permettent d'atténuer le risque.

Un échantillon de cinq activités clés a été choisi au hasard aux fins d'examen dans le *Plan d'activités 2007-2010* du SF. Ces activités étaient liées à 11 des 27 sous-risques. Nous avons comparé les risques retenus et les mesures prévues avec les descriptions des principaux secteurs de risque et les stratégies visant à atténuer les risques. Dans seulement deux cas, il y avait un lien étroit entre l'activité clé, les mesures prévues et le risque cerné⁴.

Les stratégies progressives pour gérer le principal risque « piètre coordination du soutien fédéral influant sur la qualité des Jeux d'hiver de 2010 »⁵ ont été choisies afin de déterminer si elles étaient en place et fonctionnaient bien. En général, les stratégies d'atténuation prévues ont été mises en œuvre : le CCF a été élaboré et mis en œuvre, le Comité des SFE a été créé, des évaluations environnementales ont été réalisées comme prévu, ce qui a permis d'entreprendre les travaux de construction à temps, le système « Plan de match » a été instauré pour gérer les documents et l'information, et le SF continue à travailler avec le COVAN et d'autres partenaires pour veiller au respect de la *Loi sur les langues officielles* et des politiques connexes. Cependant, il a été noté que les comités supérieurs décrits dans le CCF n'ont pas été actifs (p. ex. le Comité des SM ne s'est pas réuni depuis 2006 et le GTR a repris du service en 2007), et aucun élément probant d'un suivi officiel de la prestation des SFE par le truchement du CCF ou du

³ Chacun des 13 risques relevés dans le CGRR/CVAR est explicitement mentionné dans le *Plan d'activités 2007-2010* du SF. Le *Plan d'activités* établit trois catégories de risque : les facteurs de l'environnement externe, les facteurs externes pouvant influencer directement sur le gouvernement fédéral et les facteurs organisationnels du SF 2010. Dans chacune de ces catégories, de 5 à 13 sous-risques sont recensés, pour un total de 27 sous-risques.

⁴ Par exemple, l'objectif 2, Engager la communauté francophone canadienne, et le risque 6.2.1.2 sont bien assortis.

⁵ Risque R6 dans le CGRR/CVAR.

CGRR/CVAR intégré n'a pu être trouvé, puisque le Comité des SFE a été créé en septembre 2007, en même temps qu'avait lieu la présente étude.

Une bonne pratique de gestion consiste à cerner les principaux risques découlant des stratégies et des activités opérationnelles afin que des mesures d'atténuation appropriées puissent être conçues et mises en œuvre en vue de réduire la probabilité qu'un risque se concrétise ou qu'on en subisse les répercussions si ce dernier se concrétise. Selon nos constatations, le SF a fait beaucoup d'efforts en ce sens. Cependant, les activités prévues relativement à l'atténuation des risques n'ont peut-être pas été bien conçues ou mises en œuvre afin de réduire ou gérer les risques selon des niveaux que la direction juge acceptables. La recommandation précédente de mettre en œuvre un processus de reddition de comptes en bonne et due forme pour que tous les responsables de la gestion des risques puissent fournir des renseignements sur l'état de leurs efforts d'atténuation prévus devraient permettre au SF de compter sur l'information dont il a besoin pour gérer les risques.

Gestion des risques

Nous n'avons pas trouvé d'évaluation officielle de l'efficacité des mesures de gestion des risques. Nous avons seulement pu trouver quelques renseignements sur le bon fonctionnement des mécanismes d'atténuation prévus en comparant les différentes versions du profil des risques et les efforts d'atténuation prévus. Certains efforts semblaient réduire les risques à des niveaux jugés acceptables par la direction tandis que d'autres ne semblaient pas atteindre le niveau désiré de réduction des risques, ou les éléments probants étaient non concluants. La direction a besoin de ces renseignements en temps opportun afin de pouvoir mettre en place des mesures correctives, s'il y a lieu. Une recommandation a déjà été formulée quant à l'instauration de processus de production de rapports dans les meilleurs délais pour appuyer la prise de décisions par la direction.

Tableau 3 : Engagements en matière de mesure du rendement et de suivi des risques du CGRR/CVAR et rendement par ministère/organisme

REMARQUE : Des exemples d'indicateurs qui illustrent comment le SF a obtenu ses résultats escomptés sont fournis. À moins que ce ne soit indiqué, les exemples ne sont pas tous directement liés aux indicateurs du CGRR.

Ministère/organisme	Élément de rendement ⁶	Rendement réel déclaré (2006-2007) ⁷
Patrimoine canadien	<p>Extrants de l'activité 1 : Rehausser l'image de marque du Canada au pays et à l'étranger (p. ex. nombre de stratégies adoptées et d'ententes conclues avec les partenaires hôtes, les provinces et les territoires et les entités internationales; élaboration de la stratégie de communications horizontales, etc.)</p> <p>Résultats immédiats et intermédiaires de l'activité 1 (p. ex. participation et visibilité à Turin, nombre et types de mécanismes visant à promouvoir l'image de marque fédérale, etc.)</p>	<p>La protection des investissements canadiens par la surveillance continue de l'état des travaux et la diligence raisonnable dans le dossier du programme de construction des sites. (Cet élément est signalé sous l'activité 1, mais n'est pas lié aux indicateurs du CGRR pour cette activité. Il y a un certain lien avec les indicateurs des extrants de l'activité 2, mais le lien n'est pas direct.)</p> <p>La reconnaissance et la promotion accrues du gouvernement fédéral au Canada et à l'étranger grâce à l'élaboration d'une stratégie horizontale de communication en vue des Jeux de 2010. (Cet élément est lié directement à un indicateur d'extrait de l'activité 1.)</p> <p>La coordination et la prestation efficaces des services essentiels et facultatifs du gouvernement fédéral au moyen de divers mécanismes de coordination, notamment les groupes thématiques et l'équipe de direction chargée des opérations gouvernementales. (Cet élément est mentionné sous l'activité 1, mais n'est pas lié aux indicateurs du CGRR pour cette activité. Il y a un lien direct avec un indicateur d'extrait de l'activité 2.)</p>
	<p>Extrants de l'activité 2 : Promouvoir des avantages durables (p. ex. participation fédérale au conseil d'administration de l'EDOG, nombre de consultations appuyées par le gouvernement fédéral, mandats des groupes thématiques, etc.)</p> <p>Résultats immédiats et intermédiaires liés à l'activité 2 (p. ex. nombre d'accords avec des partenaires qui incluent des engagements concernant la durabilité, le développement économique, le développement du sport, le développement social et culturel, etc.)</p>	<p>L'inclusion des publics cibles dans un processus de dialogue continu grâce à leur participation active dans les événements communautaires semestriels organisés par les partenaires des Jeux de 2010 dans chacune des communautés des quatre Premières nations hôtes, de même qu'un soutien et un suivi continus mis à la disposition de la Société des quatre Premières nations hôtes. (Il y a un certain lien avec un indicateur d'extrait de l'activité 2, mais le lien n'est pas direct.)</p> <p>L'assurance d'une représentation de la francophonie canadienne dans toute sa diversité lors de la tenue des Jeux d'hiver de 2010 grâce au soutien apporté au COVAN dans le cadre du protocole de collaboration avec les communautés francophones. (Il y a un certain lien avec un indicateur d'extrait de l'activité 2, mais le lien n'est pas direct.)</p> <p>L'amélioration de l'expérience pour les spectateurs éventuels, la mise en valeur de la réputation du Canada au pays et à l'étranger et la création d'occasions de réaliser des spectacles et de communiquer des messages à caractère</p>

⁶ Source : Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats (CGRR) et Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) intégré des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010, ministère du Patrimoine canadien, ébauche, 31 mars 2007.

⁷ Source : Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 – La réalisation de nos engagements – Plans, dépenses et résultats pour 2006-2007, Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada (http://www.tbs-sct.gc.ca/rma/eppi-ibdrp/hrdb-rhbd/dep-min/pch/olymp-olymp/2006-2007_f.asp).

Tableau 3 : Engagements en matière de mesure du rendement et de suivi des risques du CGRR/CVAR et rendement par ministère/organisme

REMARQUE : Des exemples d'indicateurs qui illustrent comment le SF a obtenu ses résultats escomptés sont fournis. À moins que ce ne soit indiqué, les exemples ne sont pas tous directement liés aux indicateurs du CGRR.

Ministère/organisme	Élément de rendement ⁶	Rendement réel déclaré (2006-2007) ⁷
		culturel, grâce à des négociations avec les villes de Vancouver et de Whistler concernant la planification relative aux sites de diffusion, lieux de rassemblement public auxquels l'accès sera gratuit. (Il y a un certain lien avec un indicateur d'extrait de l'activité 2, mais le lien n'est pas direct.)
GRC	Extrants de l'activité 3 : Planifier et organiser les Jeux (p. ex. les partenaires et les intervenants participent à l'élaboration de plans stratégiques et opérationnels axés sur le renseignement, etc.)	<p>Les renseignements fournis sur le rendement de la GRC sont directement liés aux indicateurs du CGRR/CVAR. Par exemple, les résultats incluent :</p> <p>L'Unité des services de sécurité intégrés, formée de membres de la GRC, de la police de Vancouver, de la police de West Vancouver et des Forces canadiennes, a élargi ses cadres de manière à pouvoir gérer les besoins en sécurité des Jeux d'hiver de 2010.</p> <p>La planification de l'aménagement est déjà fort avancée.</p> <p>Des discussions sont en cours et des progrès sont réalisés avec les partenaires concernant différentes questions touchant l'accréditation et les transports.</p>
Agence des services frontaliers du Canada	Aucune activité de mesure continue du rendement relevée dans le CGRR/CVAR	<p>Création de groupes de travail intergouvernementaux dans le but de contribuer à la conception, à l'élaboration, à la fabrication et à la distribution de la carte d'identité et d'accréditation olympique.</p> <p>La participation aux groupes thématiques pour la coordination fédérale.</p> <p>La mise sur pied de l'équipe de planification opérationnelle chargée de procéder à la coordination et à la planification requises pour être en mesure de répondre à la hausse de la demande touchant les besoins en ressources aux points d'entrée, les importations commerciales et les activités intensifiées de collecte de renseignements et d'application des lois.</p>
Citoyenneté et Immigration Canada	Aucune activité de mesure continue du rendement relevée dans le CGRR/CVAR	<p>CIC a travaillé en collaboration avec le SCRS et la GRC dans le but de contribuer à la conception, à l'élaboration, à la fabrication et à la distribution de la carte d'identité et d'accréditation olympique.</p> <p>La planification opérationnelle et logistique est déjà en bonne voie.</p> <p>La planification du dispositif réglementaire est en cours.</p>
Agence de la santé publique du Canada	Extrants de l'activité 3 (p. ex. capacité de réagir à un nombre	Aucun renseignement fourni sur le rendement de l'ASPC.

Tableau 3 : Engagements en matière de mesure du rendement et de suivi des risques du CGRR/CVAR et rendement par ministère/organisme

REMARQUE : Des exemples d'indicateurs qui illustrent comment le SF a obtenu ses résultats escomptés sont fournis. À moins que ce ne soit indiqué, les exemples ne sont pas tous directement liés aux indicateurs du CGRR.

Ministère/organisme	Élément de rendement ⁶	Rendement réel déclaré (2006-2007) ⁷
	accru de passagers à l'aéroport de la Colombie-Britannique, de Vancouver, etc.)	
Santé Canada	Aucune activité de mesure continue du rendement relevée dans le CGRR/CVAR	La planification stratégique actuelle est en cours. Le programme a offert un soutien important grâce à la collaboration interministérielle et à l'élaboration du CGRR/CVAR des Jeux.
Agence canadienne d'inspection des aliments	Extrants de l'activité 3 (p. ex. nombre et pourcentage de trousseaux d'information préalables aux Jeux sur les exigences en matière d'importation d'aliments au Canada et les restrictions connexes envoyées aux pays participants qui ont des ambassades au Canada, etc.)	Aucun renseignement fourni sur le rendement de l'ACIA.
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	Extrants de l'activité 3 (p. ex. quantité de temps consacré au traitement des demandes d'opinions sur le marché du travail des employés, etc.)	L'entrée au pays de travailleurs étrangers est intégrée au programme national en la matière (cela est quelque peu lié aux indicateurs d'extrants dans le CGRR/CVAR).
Agence du revenu du Canada	Extrants de l'activité 3 (p. ex. personnes engagées dans les Jeux qui ont reçu les renseignements d'ordre fiscal, etc.)	Aucun renseignement fourni sur le rendement de l'ARC.

Tableau 3 : Engagements en matière de mesure du rendement et de suivi des risques du CGRR/CVAR et rendement par ministère/organisme

REMARQUE : Des exemples d'indicateurs qui illustrent comment le SF a obtenu ses résultats escomptés sont fournis. À moins que ce ne soit indiqué, les exemples ne sont pas tous directement liés aux indicateurs du CGRR.

Ministère/organisme	Élément de rendement ⁶	Rendement réel déclaré (2006-2007) ⁷
<p>Environnement Canada (EC)</p>	<p>Extrants de l'activité 3 (l'équipement de surveillance d'EC est fonctionnel et offre un degré de fiabilité élevé)</p>	<p>Les renseignements fournis sur le rendement d'EC sont directement liés aux indicateurs du CGRR/CVAR. Par exemple, les résultats incluent :</p> <p>La construction du réseau olympique d'observation météorologique en surface est complétée à 80 % (20 stations sur 25). Le réseau sera complet avant la fin de l'automne 2007.</p> <p>Le profileur de vent est installé et prêt à être utilisé (Squamish).</p> <p>L'assemblage du radar météorologique Doppler de Sea-to-Sky est en cours.</p> <p>L'élaboration d'un cadre stratégique en vue d'une campagne nationale publique de sensibilisation et d'action en matière de développement durable.</p> <p>L'analyse de rentabilisation portant sur les possibilités d'amélioration du niveau de certification Leadership in Energy and Environmental Design (LEED) du centre de curling de Hillcrest.</p> <p>Une série d'ateliers visant à encourager le partage d'information et la collaboration entre les organismes non gouvernementaux canadiens et de la Colombie-Britannique du secteur de l'environnement.</p> <p>La définition des indicateurs de développement durable locaux pertinents dans le cadre des Jeux.</p> <p>Une étude de la faisabilité d'un projet de démonstration qui établira des corridors de biodiesel ou des aires de distribution dans au moins trois des cinq régions du Canada.</p> <p>L'élaboration d'un document fournissant de l'information, des moyens simples, des trucs et des ressources pour les groupes ou les organisations qui désirent devenir plus « écologiques ».</p> <p>Une liste des neuf évaluations environnementales effectuées.</p>

Tableau 3 : Engagements en matière de mesure du rendement et de suivi des risques du CGRR/CVAR et rendement par ministère/organisme

REMARQUE : Des exemples d'indicateurs qui illustrent comment le SF a obtenu ses résultats escomptés sont fournis. À moins que ce ne soit indiqué, les exemples ne sont pas tous directement liés aux indicateurs du CGRR.

Ministère/organisme	Élément de rendement ⁶	Rendement réel déclaré (2006-2007) ⁷
Pêches et Océans	Aucune activité de mesure continue du rendement relevée dans le CGRR/CVAR	<p>Le ministère des Pêches et Océans a effectué deux évaluations environnementales (EA).</p> <p>Le Ministère a fourni des avis autorisés à titre de responsable fédéral au sujet de quatre projets.</p> <p>Une fois la phase d'évaluation environnementale complétée, le Ministère devra composer avec une charge de travail continue assez importante en raison des dispositions de la <i>Loi sur les pêches</i> concernant la protection de l'habitat, dont les demandes d'autorisations et la surveillance.</p>

2.3 Résultats

En raison de la nature des questions abordées dans la présente section, les éléments probants proviennent des renseignements fournis par les répondants. On a demandé aux gestionnaires et aux employés du SF, aux représentants des ministères et organismes fédéraux, aux représentants des signataires de l'EM et à d'autres intervenants de formuler des commentaires sur les résultats immédiats et intermédiaires, les obstacles et les éléments favorisant le succès et les résultats inattendus. Il convient de signaler qu'il était souvent difficile pour les répondants de limiter leurs commentaires au SF.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, les résultats attendus présentés dans le modèle logique du CGRR/CVAR sont liés aux incidences générales attendues de la contribution du gouvernement fédéral aux Jeux et incluent les résultats associés aux efforts du SF. Le tableau 4 ci-dessous résume les résultats obtenus par le SF liés aux résultats immédiats prévus.

Tableau 4 – Résumé des résultats obtenus par le SF liés aux résultats immédiats prévus

Objectifs clés	Résultats prévus	Résultats obtenus par le SF
Résultats immédiats		
Rehausser l'image du Canada au pays et à l'étranger et promouvoir la visibilité du gouvernement fédéral en tant que principal partenaire des Jeux d'hiver de 2010	Bonne visibilité à l'échelle nationale et internationale	Le SF a eu peu d'occasions de rehausser l'image du Canada sur les scènes nationale et internationale. Cependant, il a efficacement tiré avantage de ces occasions limitées (p. ex. Programme des observateurs à Turin, liens avec la Chine concernant les Jeux d'été de 2008, trousse d'information du MAECI et conseils fournis au sujet de l'Olympiade culturelle).
	Reconnaissance accrue du GC à titre de principal partenaire des Jeux d'hiver de 2010	Le SF représente les intérêts fédéraux au sein du Comité de coordination des partenaires, qui est composé des partenaires des Jeux d'hiver de 2010, et il a affecté du personnel dans le même immeuble que les signataires de l'EM à Vancouver afin de favoriser le dialogue continu. Il a aussi servi de guide, rassemblant le COVAN et d'autres ministères fédéraux. La plupart des parties considéraient cela comme l'une des plus grandes forces du SF.
Profiter des Jeux d'hiver de 2010 afin de promouvoir les priorités fédérales actuelles	Sensibilisation accrue des intervenants et du public aux priorités de politiques publiques	Des priorités principales de politiques publiques (p. ex. langues officielles et protection de l'environnement) ont été incluses en tant qu'exigences dans les accords de contribution signés avec le COVAN. Il échappait à la portée de la présente étude de déterminer si cela a entraîné une sensibilisation accrue du public.
	Inclusion des groupes cibles dans le dialogue continu	Le SF communique régulièrement et de manière continue avec ses partenaires du gouvernement du Canada, les partenaires des Jeux et d'autres principaux intervenants engagés dans l'organisation des Jeux d'hiver de 2010.
Promouvoir et soutenir la planification et la prestation uniformes des services fédéraux essentiels	Approbation par le gouvernement fédéral du Plan d'activités du COVAN et surveillance de sa mise en œuvre	Le COVAN fournit régulièrement des rapports sur l'état de la planification des Jeux d'hiver de 2010. Le SF surveille aussi les activités du COVAN grâce à son rôle d'observateur au sein du conseil d'administration du COVAN et de ses comités des finances et de la vérification. La construction des sites va bon train et respecte les budgets prévus.
	Regroupement des engagements du GC pour chaque secteur fonctionnel du COVAN	Le GC a établi ses obligations législatives et stratégiques dans son accord de contribution avec le COVAN.
	Aide offerte au COVAN	Le financement a été fourni au COVAN comme le prévoyait l'accord de contribution. En outre, le SF a servi de guide au COVAN, désignant les personnes-ressources compétentes au sein du gouvernement fédéral, au besoin.

2.3.1 L'initiative est-elle en voie de réaliser ses résultats intermédiaires?

Même si les ministères et organismes chargés des SFE ont dit que la planification est en cours et qu'ils sont en voie de respecter leurs engagements liés aux Jeux, il y a peu de preuves documentaires de ce fait. L'étude révèle aussi que le SF a joué son rôle en s'assurant que les fonds fédéraux appropriés étaient disponibles pour les projets d'immobilisations et que ces projets respectent les budgets et les délais.

Les résultats intermédiaires cernés dans le modèle logique du CGRR/CVAR sont liés aux incidences générales prévues de la contribution du gouvernement fédéral aux Jeux et incluent les résultats associés aux efforts du SF. Le tableau 5 ci-dessous résume les résultats obtenus par le SF par rapport aux résultats intermédiaires prévus.

Tableau 5 – Résumé des résultats obtenus par le SF par rapport aux résultats intermédiaires prévus

Objectifs clés	Résultats prévus	Résultats obtenus par le SF
Résultats intermédiaires		
Rehausser l'image du Canada au pays et à l'étranger et promouvoir la visibilité du gouvernement fédéral en tant que principal partenaire des Jeux d'hiver de 2010	Engagement pancanadien accru	Même si les répondants ont fourni certains éléments probants de mobilisation pancanadienne, la coordination des communications du GC dans le cadre des Jeux d'hiver de 2010 relève d'une autre entité à PCH.
	Visibilité fédérale accrue au Canada et à l'étranger	Le SF a eu peu d'occasions de rehausser l'image du Canada sur les scènes nationale et internationale. Cependant, il a efficacement tiré avantage de ces occasions limitées (p. ex. Programme des observateurs à Turin, liens avec la Chine concernant les Jeux d'été de 2008, trousse d'information du MAECI et conseils fournis au sujet de l'Olympiade culturelle).
Profiter des Jeux d'hiver de 2010 afin de promouvoir les priorités fédérales actuelles	Appui continu fourni pour les projets d'immobilisations et de legs	Par l'entremise du SF, le GC a versé 290 millions de dollars en fonds d'immobilisations pour la construction des sites des Jeux d'hiver de 2010. Dans un même ordre d'idées, des fonds de dotation ont été accordés à la SLJ pour le fonctionnement et l'entretien de certains sites avant et après les Jeux d'hiver de 2010. Ces fonds permanents serviront à stimuler le développement continu du sport de haut niveau.
	Respect et promotion des langues officielles par le COVAN	Les préparatifs pour les Jeux d'hiver de 2010 vont bon train, et la plupart des partenaires sont prêts à promouvoir l'utilisation des deux langues officielles.
Promouvoir et soutenir la planification et la prestation continues des services fédéraux essentiels	Respect des engagements pris envers le CIO et le COVAN et réalisation des obligations législatives fédérales	La construction des sites respecte les délais; le SF coordonne les communications sur la prestation de services fédéraux essentiels à l'exception de ceux liés à la sécurité et il représente les intérêts fédéraux au sein du Comité de coordination des partenaires et de l'EDOG. Les obligations fédérales prescrites par la loi sont énoncées dans l'accord de contribution conclu avec le COVAN.

Objectifs clés	Résultats prévus	Résultats obtenus par le SF
	Capacité reconnue de répondre à l'augmentation de la demande en SFE	La planification est en cours dans tous les ministères chargés de la prestation des SFE. À la lumière des renseignements disponibles, la planification semble aller bon train dans la plupart des ministères et organismes chargés de la prestation des SFE. L'EDOG, à laquelle participe le SF, est vue comme un mécanisme très efficace de planification opérationnelle faisant intervenir les trois ordres de gouvernement qui participent à la présentation des Jeux d'hiver de 2010. Les épreuves préparatoires et les exercices préalables entre 2008 et 2010 seront importants et permettront de garantir que la prestation des SFE durant les Jeux d'hiver de 2010 ira comme prévu.

Des renseignements plus détaillés sont fournis ci-dessous sur les principaux domaines de responsabilité du SF en ce qui a trait à la coordination des responsabilités du GC en appuie aux Jeux d'hiver de 2010.

Prestation des services fédéraux essentiels

Les résultats de l'étude révèlent que la planification est en cours dans tous les ministères et organismes chargés de la prestation des SFE. La plupart des ministères et organismes chargés de la prestation des SFE ont déclaré qu'ils étaient en voie de respecter leurs engagements établis dans l'EM concernant les Jeux d'hiver de 2010. Selon le *Rapport d'étape annuel provisoire 2006-2007 du Gouvernement du Canada sur les Jeux de 2010* rédigé par le SF, la planification va bon train dans la plupart des ministères et des organismes chargés de la prestation des SFE, même si cinq ministères et organismes chargés des SFE n'ont pas encore produit des rapports sur leur état d'avancement. En outre, comme nous l'avons déjà mentionné dans le présent rapport, il n'y a aucun calendrier fédéral général établissant les délais liés aux divers aspects des responsabilités du gouvernement fédéral concernant la présentation des Jeux d'hiver de 2010. Il est par conséquent difficile de déterminer si la préparation des SFE respecte les délais prévus. En outre, les cibles des ministères et organismes chargés de la prestation des SFE en matière de progrès dans le CGRR/CVAR sont générales, ce qui ajoute à la difficulté de faire le suivi des progrès réalisés.

Les résultats de la présente étude révèlent aussi que la planification de la sécurité fait l'objet d'une nouvelle supervision de la haute direction. L'Unité des services de sécurité intégrés, formée de membres de la GRC, de la police de Vancouver, de la police de West Vancouver et des Forces canadiennes, a élargi ses cadres de manière à pouvoir gérer les besoins en sécurité des Jeux d'hiver de 2010. Il y a aussi un protocole d'entente sur le partage des coûts liés à la sécurité entre le gouvernement du Canada et la province de la Colombie-Britannique, et le COVAN et la GRC se sont dits satisfaits des progrès récents en matière de planification liée à la sécurité. Un accord final sur le budget révisé consacré à la sécurité est actuellement négocié entre les gouvernements du Canada et de la Colombie-Britannique. Une fois peaufiné, il facilitera la planification et les préparatifs touchant la sécurité.

En avril 2007, le GTR a approuvé la création d'un comité des SFE, et les nominations ont eu lieu durant l'été de 2007. Bien qu'il soit relativement nouveau, on prévoit que ce comité pourra faciliter les activités à venir de planification, de prise de décisions, de préparation et de suivi se rattachant aux services fédéraux essentiels.

L'EDOG est considérée comme un mécanisme de planification opérationnelle très efficace pour les trois ordres de gouvernement (fédéral, provincial et municipal). Il a été constaté qu'il sera important de procéder à des épreuves préparatoires et à des exercices préalables de 2008 à 2010 afin de garantir que la prestation des SFE se déroulera comme prévu durant les Jeux d'hiver de 2010.

Fonds d'immobilisations

Les éléments probants recueillis durant la présente étude révèlent que le gouvernement fédéral a versé 290 millions de dollars en fonds d'immobilisations pour la construction des sites des Jeux, une augmentation de 55 millions de dollars comparativement au montant de 235 millions de dollars initialement consenti par le gouvernement fédéral pour le financement des sites des activités et épreuves sportives. Cette hausse visait à compenser la majoration des coûts de construction, et le gouvernement de la C.-B. a également fourni une somme supplémentaire équivalente (la construction des sites est cofinancée avec le gouvernement de la C.-B.). Les renseignements recueillis dans le cadre de la présente étude confirment que la construction des sites va bon train et respecte les budgets prévus.

En ce qui a trait aux fonds d'immobilisations, le SF a bien coordonné les présentations connexes exigées par les organismes centraux aux fins d'approbation, ainsi que tous les aspects de l'administration subséquente des subventions et des contributions.

Fonds de legs

La SLJ a été créée conjointement par le gouvernement fédéral et le gouvernement de la C.-B. en tant que source de financement à l'appui du fonctionnement et de l'entretien des immobilisations de l'anneau de patinage de vitesse de Richmond, du Centre des sports de glisse de Whistler et du site de compétitions nordiques de Whistler avant et après les Jeux d'hiver de 2010. La SLJ a initialement été proposée dans le cadre de la signature de l'EM. En plus d'entretenir et d'exploiter les installations, la SLJ appuiera aussi le développement du sport de haut niveau grâce aux budgets de fonctionnement pour les installations léguées.

Contrairement au Fonds de dotation olympique créé après les Jeux d'hiver de 1988 à Calgary, la SLJ a été mise sur pied de manière à servir avant et après les Jeux d'hiver de 2010. En instaurant la SLJ aussi tôt, on visait à encourager la construction rapide des sites. Ainsi, les athlètes canadiens auraient l'occasion de s'entraîner sur les sites olympiques et paralympiques avant les Jeux de 2010. À l'origine, la SLJ a reçu 55 millions de dollars de chaque gouvernement (fédéral et C.-B.). Ce financement avait atteint 133,6 millions de dollars en date du 31 mars 2007, une augmentation de 21,5 % en environ trois ans. Si les Jeux d'hiver de 2010 génèrent un profit, les montants supplémentaires seront remis à la SLJ.

2.3.2 Quels ont été les obstacles et les éléments favorisant le succès?

Les éléments qui ont favorisé le succès découlaient des bonnes relations de travail entre le SF et tous les intervenants engagés dans les Jeux. Ces éléments aident à surmonter certains des principaux défis auxquels est confronté le SF dans le cadre de l'organisation des Jeux d'hiver de 2010 et incluent la quantité colossale d'activités de planification et de coordination auxquelles il faut s'adonner et les enjeux de gestion horizontale comme la rapidité avec laquelle il faut prendre les décisions.

Lorsqu'on leur a demandé quels étaient les obstacles et les éléments favorisant le succès, bon nombre des répondants ont mentionné des facteurs qui n'étaient pas liés au SF. En outre, la plupart des répondants ont souligné que les « obstacles » étaient, en fait, des défis.

Les principaux éléments favorisant le succès qu'ont cités les répondants sont les suivants :

- le fait qu'un ministre de la C.-B. soit responsable des Jeux et travaille avec le SF;
- les bonnes relations de travail qu'a établies le SF avec les partenaires et les ministères et organismes, l'engagement du personnel du SF, sa collaboration et sa souplesse dans le cadre des échanges avec les partenaires et les ministères et organismes, et le leadership tacite fourni par le SF;
- la tribune horizontale continue concertée fournie aux ministères et organismes chargés de la prestation des SFE par les équipes d'élaboration et de mise en œuvre du CGRR/CVAR, créées et dirigées par le SF depuis 2005;
- le réseau d'experts des Jeux qui a été mise sur pied grâce au CCF et la capacité d'y avoir recours directement ou par l'intermédiaire du SF.

Les répondants ont aussi cerné plusieurs défis, dont les suivants :

- La quantité colossale d'activités de planification et de coordination liées aux Jeux d'hiver de 2010 que doit assumer le gouvernement fédéral. Il y a un volet central et un volet régional ainsi que plusieurs ordres de gouvernement et le COVAN. Bien que ce défi soit connu du SF, il aura d'importantes répercussions à l'avenir, certaines, de taille, qui touchent le SF lui-même, et d'autres qui touchent d'autres parties. Par exemple, comme nous l'avons déjà souligné, un calendrier central des activités menant aux Jeux d'hiver de 2010 fournirait au SF et aux autres intervenants un outil permettant de s'assurer qu'on décèle facilement les lacunes tout en évitant les chevauchements.
- Problèmes de dotation en personnel. Bien que cela échappe au contrôle direct du SF, à mesure que les Jeux d'hiver de 2010 approchent, il sera de plus en plus important de recruter rapidement le personnel nécessaire. Actuellement, le SF est confronté à un long processus lorsque vient le temps d'embaucher des employés. Si ce processus n'est pas rationalisé, la planification et les demandes liées à l'embauche de nouveaux employés devront se faire bien avant que le besoin se fasse sentir.

- La complexité de la gestion horizontale au sein du gouvernement fédéral. Les groupes thématiques sont considérés comme des mécanismes importants permettant de planifier de telles initiatives horizontales.
- Le long processus décisionnel. Cela est préoccupant pour bon nombre des répondants, surtout à mesure que les Jeux d'hiver de 2010 approchent. Par conséquent, il sera peut-être important que les comités supérieurs se réunissent plus fréquemment à l'avenir et qu'à ces occasions, les véritables décideurs soient présents.

2.3.3 Y a-t-il eu des résultats inattendus?

Les résultats inattendus découlant des efforts du SF ont été positifs et ont concerné les relations de travail entre le SF et ses partenaires.

Tous les groupes de répondants ont reconnu qu'il y avait au moins deux grands résultats inattendus positifs issus des efforts du SF :

- On a souligné que la très bonne relation de travail collégiale et le soutien entre les partenaires signataires de l'EM étaient le fruit du travail du SF. Tous les partenaires ont signé l'EM avant que la candidature du Canada soit choisie. Cette pratique n'avait jamais eu cours lors des candidatures antérieures du Canada. Les répondants ont souligné qu'il s'agissait d'un élément essentiel au succès de la candidature du Canada. Ils croyaient aussi que l'EM a aidé à accélérer la planification préalable aux Jeux d'environ deux ans. Par conséquent, l'EM est considérée comme une pratique exemplaire qui renforce les relations de travail collégiales entre les signataires de l'EM.
- La capacité d'entretenir une très bonne relation de travail avec le SF dès le départ, y compris la capacité de dire ce que l'on pense.

Les répondants n'ont pas mentionné de résultats inattendus négatifs notables découlant des efforts du SF.

Un large éventail d'autres résultats inattendus ont été signalés, mais ils n'étaient pas liés au SF.

3. Conclusion

À notre avis, de manière générale, le SF a mis en œuvre des contrôles de gestion, des cadres de gestion des risques et une structure de gouvernance efficaces et adéquats, et il y a une infrastructure en place pour permettre au SF de respecter ses obligations horizontales et pangouvernementales durant la phase actuelle de planification. Cependant, certaines améliorations mentionnées dans le présent rapport s'imposent pour permettre au SF de continuer à s'acquitter de son mandat alors que la tenue des Jeux approche.

En fonction de la mesure du rendement et de la mesure dans laquelle l'investissement et les activités du gouvernement fédéral favorisent l'atteinte des objectifs énoncés du gouvernement du Canada et l'obtention des résultats escomptés, des améliorations sont requises afin de garantir que les renseignements sur le rendement et sur la gestion des risques sont recueillis en temps opportun et que le SF sera outillé pour respecter ses obligations en matière de présentation de rapports horizontaux au nom du gouvernement.

Les résultats de la présente étude mettent en lumière quelques-uns des défis que pose toute initiative horizontale, à plus forte raison une initiative aussi complexe et d'une aussi grande envergure que la tenue des Jeux d'hiver de 2010. Par définition, une telle initiative requiert une matrice organisationnelle au sein de laquelle aucune des parties n'a le contrôle absolu de l'ensemble des efforts. Ce type d'initiative comporte un risque inhérent, qui oblige à cerner les risques et à définir les stratégies d'atténuation appropriées ainsi que le suivi nécessaire, et ce, jusqu'au plus haut niveau décisionnel, au besoin. Au gouvernement du Canada, les instances responsables sont le Comité des SM et le ministre de la porte d'entrée du Pacifique et des Olympiques de Vancouver-Whistler. L'organisme chargé de la fonction de coordination – soit le Secrétariat fédéral au sein de Patrimoine canadien – a un rôle de premier plan à jouer puisqu'il lui incombe de relever les risques les plus importants et de faire en sorte qu'ils soient soumis à l'attention des responsables au sommet de la chaîne décisionnelle pour qu'ils s'y attaquent de façon appropriée.

Sur la base des données colligées pour la présente étude, peu d'éléments probants indiquent que tous les intervenants requis ont pris les mesures appropriées pour déterminer les risques et les processus de surveillance à ce jour. Si rien n'est fait pour corriger cette situation, les Jeux d'hiver de 2010 pourraient être gravement compromis.

3.1 Conception, exécution et gouvernance

La conception générale du SF est adéquate vu son rôle. Le Secrétariat utilise un large éventail d'outils, de structures et de mécanismes comme le CCF et d'autres mécanismes rassemblant de multiples partenaires, des plans d'activités et des évaluations des risques, pour coordonner la participation du gouvernement fédéral aux Jeux d'hiver de 2010. Il s'appuie sur les leçons apprises par le CIO et les comités organisateurs de Jeux précédents, et cela a permis de réduire les risques d'oublier des activités au cœur de la réussite de Jeux de cette ampleur. Il a aussi mis en place des valeurs et une éthique appropriées à l'appui de son cadre de contrôle de gestion. Les outils, structures et mécanismes que le SF a mis en place étaient jugés efficaces aux fins d'échange de renseignements et de planification, et aux fins d'évitement des chevauchements et

des doubles emplois. Bien que ces mécanismes aient bien servi le SF jusqu'à présent, plusieurs devraient être renforcés. Par exemple, l'absence d'un calendrier général reflétant les activités essentielles du gouvernement fédéral soulève un risque de non-respect de certaines dates butoirs.

Le SF a mis en place des mesures raisonnables pour établir les obligations redditionnelles et les attentes en matière de rendement. Cependant, les mesures du rendement mettent l'accent sur l'achèvement des activités, et les retards liés à la présentation des rapports font que le SF risque de ne pouvoir cerner suffisamment rapidement dans quelle mesure un objectif ne sera pas atteint et de ne pouvoir prendre une mesure corrective assez rapidement, le cas échéant.

Le SF a exécuté ses propres activités conformément aux lois, règlements et politiques et fonctionne d'une manière qui respecte le cadre législatif et stratégique guidant les pratiques administratives au sein du gouvernement fédéral. Le SF a aussi mis en œuvre des mesures raisonnables afin de garantir que le COVAN et les autres partenaires respectent leurs obligations législatives et stratégiques. Les demandes de PCH au COVAN sont conformes aux exigences de la *Politique sur les paiements de transfert* du SCT de juin 2000.

En général, le SF a assumé efficacement ses responsabilités de coordination avec les organismes centraux et son rôle de guide pour les ministères et les organismes participants en facilitant l'échange de renseignements et les communications continues entre tous les intervenants. Ce rôle est considéré comme l'une des plus grandes forces du SF.

Au chapitre de la gouvernance, le CCF offre une structure de comité (Comité des SM, GTR au niveau des SMA et groupes thématiques se partageant 12 secteurs d'activité différents) qui constitue le principal mécanisme de promotion d'une gestion intégrée et verticale, incluant les processus décisionnels connexes, en vue d'assurer la prestation des services fédéraux essentiels pour les Jeux. Les travaux de ces comités devraient mener à des projets interministériels de programmes et de politiques stratégiques qui seront présentés aux ministres. La structure a été mise en place bien que les mandats du Comité des SM ou du GTR n'aient pas été élaborés. Au moment de la rédaction de ce rapport, le Comité des SM ne s'était pas réuni depuis le début de 2005, et le GTR avait été inactif en 2006 mais s'était réuni à trois reprises en 2007. Qui plus est, il a été reconnu en décembre 2007 qu'une structure quelque peu différente de celle des groupes thématiques actuels serait sans doute plus appropriée à mesure que les intervenants entrent dans la phase de la tenue des Jeux d'hiver de 2010. Pour ces motifs, l'étude a signalé la nécessité de définir plus clairement les rôles et les responsabilités de ces comités. Il faudra également veiller à ce que toute nouvelle structure mise en place inclue un mécanisme de prise de décisions horizontal appuyé sur un mécanisme de résolution des problèmes, et à ce que les rôles et responsabilités de chaque participant soient bien définis et étayés, et compris par tous les intéressés. Les Jeux sont un événement très médiatisé qui a lieu dans un délai prescrit. Sans cette clarté, il serait très facile d'oublier quelque chose.

Enfin, le SF a eu peu d'occasions de rehausser l'image de marque du Canada au pays et à l'étranger. Cependant, il a tiré avantage efficacement de ces occasions limitées.

3.2 Systèmes de mesure des risques et du rendement

Le CGRR/CVAR est mis en œuvre par le SF et les ministères et organismes responsables des SFE. Cependant, comme bon nombre des indicateurs exigent la collecte de données pendant et après les Jeux, il est difficile d'évaluer l'efficacité des systèmes de collecte de données, et les résultats dont il est fait état à ce jour par ces instances ne correspondent pas nécessairement aux indicateurs du CGRR/CVAR, ce qui fait en sorte que l'exhaustivité des renseignements accessibles sur le rendement est variable. En outre, les risques associés à la collecte de données ont aussi été relevés dans le CGRR/CVAR, mais on ne trouve rien au sujet de l'élaboration ou de la mise en œuvre de stratégies d'atténuation connexes. Le CGRR/CVAR est mis en œuvre par le SF et les ministères et organismes responsables des SFE. Par conséquent, il y a un risque important que la direction n'ait pas sous la main des renseignements sur le rendement dont elle a besoin pour gérer adéquatement la participation du gouvernement fédéral à la tenue des Jeux d'hiver de 2010, ce qui rendra plus difficile la tâche d'évaluer, après les Jeux, si le Canada a obtenu les résultats escomptés.

Le CGRR/CVAR intégré est le principal moyen utilisé par le SF pour communiquer les renseignements sur les risques et les mesures de contrôle à tous les intervenants fédéraux des Jeux, et les principaux secteurs de risque sont cernés et des stratégies d'atténuation connexes sont établies. Il n'a pas été possible de déterminer le rôle que les gestionnaires de programmes responsables du respect des engagements de chaque ministère ou organisme ont joué dans la détermination des risques et l'établissement des stratégies d'atténuation. Ces gestionnaires doivent assumer explicitement la responsabilité liée aux risques. Une des manières d'y parvenir serait de faire approuver le CGRR/CVAR par le GTR ou le Comité des SM.

Le manque de rapports en bonne et due forme (p. ex. au moins trimestriels) sur l'état des efforts d'atténuation crée aussi un risque important puisque la direction pourrait ne pas savoir en temps opportun si les mesures prévues sont efficaces ou non et si des mesures supplémentaires s'imposent pour atténuer les risques possibles. Nous avons seulement pu trouver des renseignements limités sur le bon fonctionnement des mécanismes d'atténuation prévus en comparant les différentes versions du profil des risques et les efforts d'atténuation prévus. Certains efforts semblaient réduire les risques à des niveaux jugés acceptables par la direction tandis que d'autres ne semblaient pas atteindre le niveau désiré de réduction des risques, ou les éléments probants étaient non concluants.

3.3 Résultats pour le SF

Les résultats attendus des Jeux, qui sont décrits dans le CGRR/CVAR, sont le reflet des résultats de la participation du gouvernement fédéral aux Jeux, tels qu'ils ont été atteints par tous les ministères et organismes intéressés. Le SF a joué son rôle en garantissant que les fonds fédéraux appropriés étaient consacrés aux projets d'immobilisations et que ces projets respectent le budget et les échéances. En outre, le SF n'a pas contribué à des résultats négatifs inattendus ou non souhaités.

Les solides relations de travail que le SF a nouées avec toutes les parties participant à la tenue des Jeux d'hiver de 2010 au Canada ont contribué, jusqu'à présent, au succès du SF. La quantité

colossale d'activités de planification et de coordination que doit réaliser le gouvernement fédéral, la capacité d'embaucher du personnel en temps opportun, le caractère complexe de la gestion horizontale et les longs processus décisionnels étaient considérés comme les principaux défis continus pouvant influencer sur la capacité du SF à jouer son rôle.

Même si les ministères et les organismes chargés de la prestation des SFE ont déclaré que la planification va bon train et qu'ils sont en voie de respecter leurs engagements dans le cadre des Jeux, il y a peu de preuves documentaires à l'appui.

4. Recommandations, réponse de la gestion et plan d'action

Les recommandations découlant de ce rapport sont résumées sous quatre secteurs clés.

Il est recommandé que le directeur général (DG) du Secrétariat fédéral des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010 :

Conception et exécution

- 1. Formule à l'intention du GTR ou du Comité directeur des SM une recommandation visant à revoir la composition de l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR de manière à ce qu'elle inclue des membres assumant une responsabilité directe (gestionnaires de programmes) à l'égard des activités clés, et veille à ce que les rôles, les responsabilités et les pouvoirs de tous les décideurs du gouvernement fédéral soient documentés et communiqués à tous les partenaires et intervenants.**

Réponse de la gestion - acceptée

La direction reconnaît l'importance d'intégrer les membres ayant une responsabilité hiérarchique dans les activités de contrôle et de production de rapports. Le Secrétariat a examiné les membres actuels de l'équipe de mise en œuvre et a constaté une prédominance de personnel affecté à la vérification et à l'évaluation.

Afin de souscrire à la première partie de la recommandation et d'éviter le dédoublement des efforts entre les comités au niveau opérationnel, le Secrétariat attribuera aux membres du Comité sur les services fédéraux essentiels (SFE) la responsabilité hiérarchique des activités de contrôle et de production de rapports menées par l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR. Comme autre mesure de contrôle, le Secrétariat exigera que le Comité sur les SFE approuve les révisions continues du CGRR/CVAR de 2010 et les rapports connexes, comme le rapport d'étape interne du CGRR/CVAR, reconnaissant ainsi sa responsabilité à l'égard des résultats.

Le Secrétariat a déjà utilisé cette méthode plus tôt cette année. Par exemple, les membres du Comité sur les SFE ont participé pleinement au récent exercice de validation et aux révisions subséquentes des éléments du CGRR/CVAR, comme la stratégie de mesure du rendement (indicateurs de rendement, indicateurs de risques et objectifs du rendement). Ils ont également participé à la validation et l'approbation du rapport d'étape interne CGRR/CVAR (exercice 2007-2008).

Le Groupe de travail représentatif (GTR) a mis sur pied le Comité sur les SFE en avril 2007 afin de faciliter la communication, le traitement des messages et le partage des renseignements efficaces au niveau opérationnel entre les ministères et organismes fédéraux et le Comité d'organisation des Jeux d'hiver de 2010. Ainsi, le Secrétariat effectuera des rajustements quant aux processus de contrôle et d'établissement de rapports et officialisera l'interaction entre ces

deux groupes. L'approche révisée sera présentée à la réunion de l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR qui se tiendra en septembre 2008, ainsi qu'à la prochaine réunion du GTR, qui aura lieu le 21 octobre 2008.

Pour souscrire à la deuxième partie de la recommandation, le Secrétariat s'assurera de l'accès continu aux renseignements sur les rôles et responsabilités, par exemple, au moyen de diverses voies de communication comme l'extranet interministériel et la correspondance continue avec les partenaires et les intervenants.

Date cible - Le 31 décembre 2008

2. Synchronise les activités de coordination avec le calendrier du COVAN pour les Jeux afin qu'y figurent les délais critiques du gouvernement fédéral.

Réponse de la gestion - acceptée

Le Secrétariat participe directement à la coordination des efforts entre les ministères et le COVAN. Le soutien du Secrétariat aux ministères et organismes a précédé la mise sur pied de divers mécanismes d'intégration dont l'intégration des services gouvernementaux du COVAN, l'équipe de direction chargée des opérations gouvernementales (GOST) (créée en 2007) et le Comité de coordination des partenaires.

De plus, le Secrétariat a suivi les étapes suivantes afin d'augmenter les efforts de coordination avec le COVAN pour la préparation des Jeux et du calendrier.

- La mise sur pied d'un calendrier des Jeux de 2010 dans le cadre d'un système plus vaste de gestion de l'information et des connaissances utilisé par le Secrétariat fédéral de 2010 afin de synchroniser les activités de coordination avec le COVAN.
- Des réunions hebdomadaires entre le Secrétariat fédéral de 2010 et l'intégration des services gouvernementaux du COVAN depuis l'automne 2006.
- En étroite collaboration avec le COVAN, le Secrétariat a contribué à la création d'une équipe gouvernementale de direction des opérations et a participé aux réunions mensuelles de cette équipe avec le COVAN, le gouvernement de la Colombie-Britannique et les villes de Vancouver, Whistler et Richmond; a assuré la production régulière de courriels de mise à jour par l'entremise de l'équipe, dont la distribution mensuelle du calendrier des Jeux du COVAN depuis l'automne 2006.
- En septembre 2007, les ministères responsables des services fédéraux essentiels ont reçu une copie du calendrier des Jeux du COVAN par l'entremise du Comité sur les SFE, ils ont été convoqués à un exposé oral et ont eu l'occasion de communiquer leurs dates importantes au COVAN et d'émettre des commentaires sur les dates du COVAN.
- Le président du Comité sur les SFE (directeur, Services fédéraux intégrés, Secrétariat fédéral des Jeux d'hiver de 2010) siège au sein de l'équipe gouvernementale de direction des opérations ainsi qu'aux réunions hebdomadaires de coordination des principaux partenaires et aux réunions hebdomadaires sur l'intégration des services gouvernementaux.

Bien que le Secrétariat joue un rôle de coordonnateur important, la responsabilité ultime en matière de synchronisation des activités revient à chaque ministère et organisme fédéral qui collabore. L'harmonisation du calendrier du COVAN avec celui des partenaires gouvernementaux s'est révélé une entreprise complexe en raison du nombre élevé de participants. Toutefois, les ministères et les organismes ont trouvé un moyen efficace d'utiliser le calendrier des Jeux du COVAN, en faisant correspondre leurs secteurs de responsabilité avec une fonction équivalente du COVAN. L'accent mis sur les aspects fonctionnels/opérationnels permet de garantir que le calendrier est actuel et utile aux partenaires gouvernementaux.

Date cible - En cours

Gouvernance

- 3. Rédige le texte provisoire du mandat du Comité des SM de façon à ce qu'il reflète adéquatement ses responsabilités, telles que décrites dans le Cadre de coordination fédérale, et le transmet, au ministre de la Porte d'entrée du Pacifique et des Olympiques de Vancouver-Whistler pour son approbation, par l'entremise de la SM de Patrimoine canadien; et veille à ce que toute nouvelle structure décisionnelle mise en place pour la participation du Gouvernement du Canada dans la tenue des Jeux soit soumise à l'approbation du Comité des SM.**

Réponse de la gestion - acceptée

Aux prochaines réunions, le Secrétariat fédéral fera le point auprès du Comité des SM et du groupe de travail représentatif sur sa structure de gouvernance : le cadre de coordination fédérale. Ce sera l'occasion de préciser l'objectif, le mandat et la structure du Comité des SM.

Le Secrétariat fera également le point sur le récent Comité des Jeux de 2010 de PCH. Ce comité interministériel supervise un nombre important d'activités dans le cadre des Jeux, dont le parcours de la flamme olympique, les cérémonies d'ouverture et les sites de diffusion en direct, lesquels sont du ressort de Patrimoine canadien. Présidé par le sous-ministre délégué et bénéficiant du soutien du sous-ministre, le comité favorise l'horizontalité au sein de Patrimoine canadien.

Le Comité des SM assure une orientation stratégique et générale afin de garantir une réponse pangouvernementale aux Jeux d'hiver de 2010. À ce titre, toute nouvelle structure décisionnelle proposée sera présentée devant le Comité des SM aux fins d'examen et d'approbation.

Date cible - Le 31 mars 2009

Risques et mesures d'atténuation

- 4. En consultation avec l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR, élabore un plan d'atténuation de tous les risques associés à la collecte de données; veille à obtenir confirmation que le personnel chargé de l'atténuation des risques associés aux Jeux dans les autres ministères fédéraux convient de la pertinence des mesures prévues et**

qu'il est déterminé à les mettre en œuvre; et qu'il étudie les divers moyens d'amener les cadres supérieurs des ministères et organismes responsables de déterminer les risques et les stratégies d'atténuation connexes à l'engagement du gouvernement fédéral dans les Jeux d'hiver de 2010, à jouer un rôle explicite, et qu'il mette en œuvre l'option la plus utile.

Réponse de la gestion - acceptée

L'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR examinera les risques associés à la collecte de données et élaborera une stratégie d'atténuation des risques exhaustive visant à garantir l'accès en temps opportun à de l'information fiable et fondée sur des faits, afin de faciliter l'établissement de rapports complets et détaillés sur l'exécution du mandat du gouvernement du Canada en ce qui a trait aux Jeux d'hiver de 2010. Cette stratégie d'atténuation des risques sera intégrée à la prochaine version du CGRR/CVAR 2010 (version 3), qui paraîtra en décembre 2008.

En tant que président de l'équipe interministérielle de mise en œuvre du CGRR et du CVAR, le Secrétariat fédéral de 2010 fera participer les ministères et organismes fédéraux à l'examen des stratégies d'atténuation des risques proposées, lors de la prochaine réunion de l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR qui se tiendra (selon votre réponse) en septembre 2008, et qui permettra de rajuster les mesures prévues, au besoin. Pour assurer l'engagement interministériel à l'égard des stratégies d'atténuation des risques, les responsables du risque et les principaux intervenants dont l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR, le Comité des SFE et le Groupe de travail représentatif, devront approuver officiellement la version 3 du CGRR/CVAR de 2010.

Le Secrétariat reconnaît qu'il est important d'intégrer les cadres supérieurs aux efforts d'atténuation des risques et étudiera diverses options pour assurer leur participation. L'une de ces options sera de miser sur l'actuel Comité des SFE en sollicitant les commentaires et la participation de ses membres et en leur demandant de valider les stratégies d'atténuation des risques et d'obtenir l'approbation officielle de la haute direction au niveau décisionnel approprié. Cette mesure sera adoptée en septembre ou en octobre. Cette approche assurera une responsabilité accrue à l'égard des stratégies d'atténuation des risques.

Date cible – Le 31 décembre 2008

5. Prépare un rapport qui décrit les mesures prises pour atténuer les risques décelés et qui en évalue la pertinence, pour examen par le GTR et approbation par le Comité des SM. Une fois obtenue l'approbation, le GTR devrait superviser la mise en œuvre des stratégies d'atténuation des risques et en surveiller l'efficacité.

Le Secrétariat fédéral de 2010 a rédigé un rapport pour l'exercice 2007-2008 qui contient une mise au point sur l'atténuation des risques. Ce rapport sera présenté à l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR en septembre 2008. Le rapport sera ensuite présenté au GTR au cours du quatrième trimestre (janvier, février, mars) de 2009 aux fins d'approbation.

Bien qu'aucun des risques définis ne se soit matérialisé, le rapport énumère les stratégies utilisées pour atténuer chacun des risques. En raison du caractère très important, de la nature complexe et de la grande visibilité de l'initiative, le Secrétariat fédéral de 2010 continuera à fournir un sommaire des risques avant et pendant les Jeux. Plus particulièrement, il rédigera un résumé officiel des risques comprenant la définition de chaque risque, ses répercussions et la stratégie d'atténuation proposée. Le Secrétariat fournira également des mises à jour régulières au GTR concernant l'efficacité des stratégies d'atténuation des risques adoptées jusqu'à ce que le risque soit écarté. De plus, le Secrétariat informera rapidement le Comité des SM, par l'entremise du GTR, de tout risque prévisible qui pourrait se matérialiser malgré les stratégies d'atténuation mises en place.

Date cible - En cours

Mesure du rendement et production de rapports

6. Conçoive une série d'indicateurs pour mieux suivre les progrès accomplis dans la réalisation des activités, et veille à ce que tous les ministères et organismes responsables des SFE déterminent ou définissent aussi sans tarder des indicateurs de rendement et soumettent cette information au SF; mette en place un processus de reddition de comptes en bonne et due forme, processus incluant la collecte de données sur une base trimestrielle au minimum afin de tenir les responsables au courant de l'état d'avancement des efforts d'atténuation des risques prévus; et instaure des processus de production de rapports dans les meilleurs délais pour appuyer la prise de décisions par la direction.

Réponse de la gestion - acceptée

Au cours de l'exercice 2007-2008, le Secrétariat fédéral a commencé à valider les indicateurs existants afin d'assurer un contrôle et un processus d'établissement de rapports exhaustifs. Plus particulièrement, il a établi une suite complète d'indicateurs de rendement afin de surveiller les progrès à l'égard des résultats stratégiques, ainsi qu'un processus d'établissement de rapports trimestriels et annuels.

Le Secrétariat a également soutenu l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR dans la validation des indicateurs de rendement et de risques pour chaque ministère et organisme responsable des SFE. Les indicateurs révisés et tout communiqué subséquent du CGRR et du CVAR seront transmis aux différents forums interministériels comme le Comité des SFE et les groupes thématiques afin de garantir une circulation de l'information adéquate ainsi qu'un contrôle et des rapports en temps opportun.

Le Secrétariat fédéral a élaboré et mis sur pied un système officiel de suivi et d'établissement de rapports en matière de gestion des risques et de stratégies d'atténuation des risques, lequel comprend l'établissement d'un rapport semestriel sur l'état des efforts prévus. Le Secrétariat a également travaillé avec l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR pour assurer un suivi, contrôler et communiquer les risques à la direction et aux principaux décideurs. Ce processus

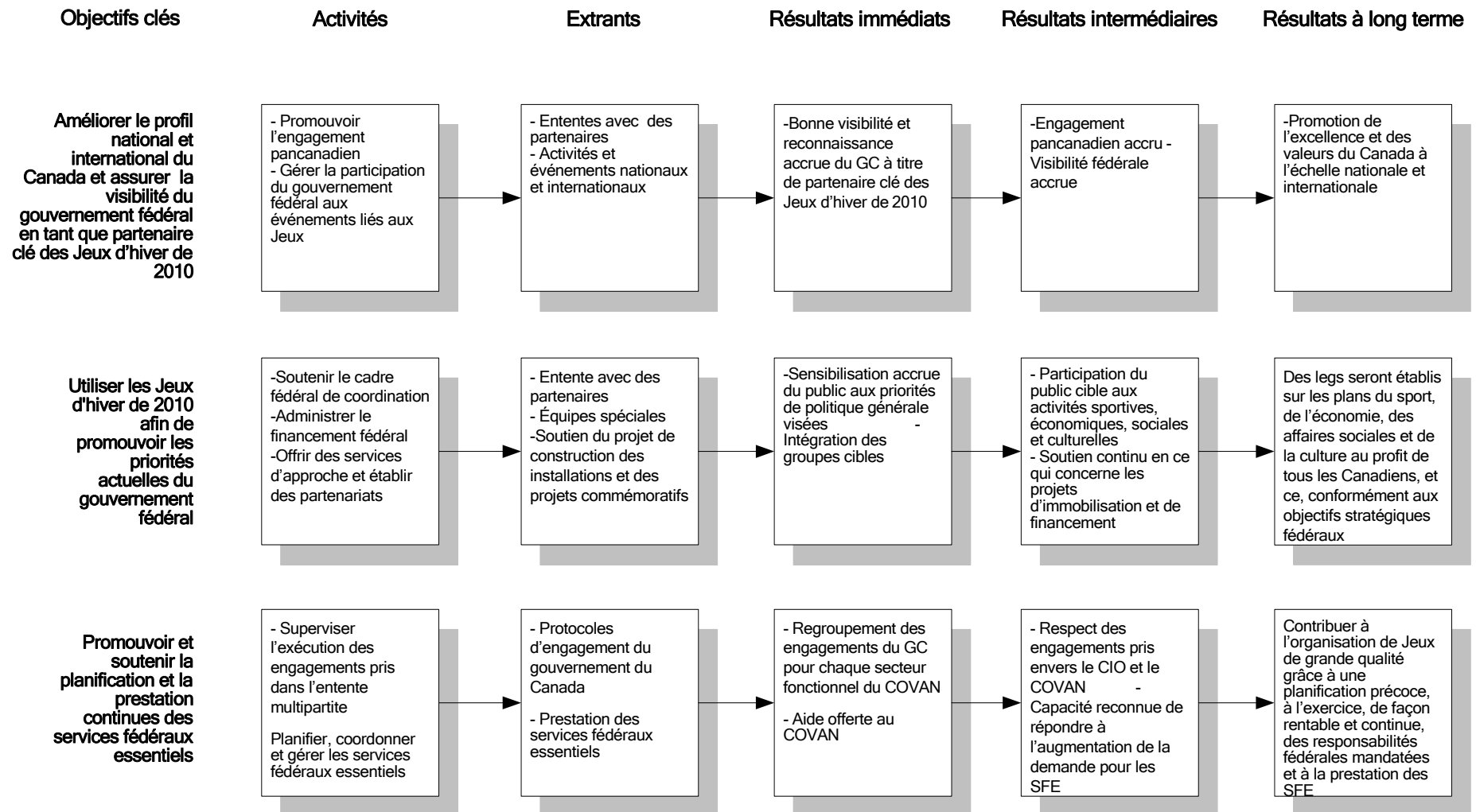
sera amélioré avec l'augmentation de la fréquence des rapports, qui exigera de tous les responsables des risques des mises à jour sur les risques à chaque trimestre.

Le Secrétariat fédéral a instauré des réunions trimestrielles de la direction en vue d'examiner et d'évaluer les principales activités qui contribuent à atteindre les résultats stratégiques tout en minimisant les risques inhérents. Toutefois, le Secrétariat mettra sur pied un processus d'établissement de rapports plus officiel pour permettre aux ministères et organismes fédéraux de participer à l'équipe de mise en œuvre du CGRR et du CVAR, afin que ces derniers soutiennent le processus actuel en fournissant des renseignements sur le rendement et les risques plus rapidement. Le Secrétariat fédéral augmentera également la fréquence des rapports au niveau interministériel à partir de septembre 2008 afin de garantir à la direction un accès rapide aux renseignements lui permettant de prendre des décisions.

Date cible - En cours

Annexe A – Modèle logique

Modèle logique des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver de 2010



Annexe B – Enjeux, questions, indicateurs et sources liés à l'évaluation

Enjeux et questions	Indicateurs de l'évaluation	Examen des documents, des dossiers et des données	Entrevues				
			Secrétariat fédéral des Jeux de 2010	Autres ministères et organismes fédéraux	Partenaires de l'Entente multipartite	Autres intervenants	
Enjeu : Conception, exécution et gouvernance							
1. Des outils sont-ils en place afin de garantir une coordination efficace?	Structures de gouvernance horizontale élaborées et mises en œuvre	X					
	Nombre et type de mécanismes établis afin de favoriser la collaboration et le dialogue	X					
	Éléments probants d'échange de connaissances et établissement de leçons apprises	X					
	Nombre et type d'outils créés	X	X				
	Satisfaction des intervenants par rapport aux outils				X	X	X
	Participation des intervenants aux activités de planification	X	X	X	X	X	X
2. Le COVAN et les autres ministères fédéraux peuvent-ils compter sur le Secrétariat pour répondre à leurs besoins fédéraux?	Recours au SF		X	X	X	X	
	Recours au SF comme guide par les autres ministères fédéraux afin de répondre à d'autres partenaires/intervenants		X	X	X		
3. Quelle est l'efficacité du leadership du Secrétariat à l'échelle des ministères et des organismes fédéraux pour promouvoir la planification et la tenue des Jeux?	Efficacité des groupes thématiques en tant que mécanismes pour cerner les occasions stratégiques	X	X	X			
	Engagement envers l'EM de tous les intervenants	X	X		X		

Enjeux et questions	Indicateurs de l'évaluation	Examen des documents, des dossiers et des données	Entrevues			
			Secrétariat fédéral des Jeux de 2010	Autres ministères et organismes fédéraux	Partenaires de l'Entente multipartite	Autres intervenants
	Obligations prévues dans l'EM respectées	X	X		X	
	Utilisation du CCF	X	X	X		
4. Quelle est l'efficacité du Secrétariat en ce qui a trait au fait de garantir que le COVAN et les autres partenaires respectent les obligations législatives et stratégiques?	Nombre et type de mesures élaborées afin d'assurer la conformité	X	X			
	Évaluations environnementales stratégiques réalisées aux fins de la construction des sites	X				
	Respect et promotion des langues officielles par le COVAN	X				
	Mécanismes en place afin de respecter les engagements du gouvernement du Canada en matière de legs durables	X	X	X	X	
	Nombre et type d'installations construites	X				
	Portion du financement de programme consacrée aux legs	X				
5. En quoi le SF a-t-il rehaussé l'image du Canada sur les scènes nationale et internationale?	Participation et visibilité durant les Jeux d'hiver de 2006 à Turin, les Olympiades canadiennes et les Jeux d'été de Beijing de 2008	X	X			
	Nombre d'accords/de stratégies avec des partenaires hôtes, les provinces et les territoires et des entités internationales	X	X			
	Production de stratégies de communications horizontales	X	X	8		
	Nombre de visites de sites internationaux et de visites et d'événements internationaux appuyés par le gouvernement fédéral touchant les Jeux de 2010 (p. ex. Turin et Beijing)	X	X			

Enjeux et questions	Indicateurs de l'évaluation	Examen des documents, des dossiers et des données	Entrevues			
			Secrétariat fédéral des Jeux de 2010	Autres ministères et organismes fédéraux	Partenaires de l'Entente multipartite	Autres intervenants
	Nombre de fois où le SF des Jeux de 2010 participe à des visites et des événements internationaux ou les organise	X	X			
Enjeu : Systèmes de mesure des risques et du rendement						
6. Le CGRR/CVAR est-il mis en œuvre efficacement et est-il appuyé par des systèmes de collecte de données efficaces?	Progrès de la mise en œuvre d'une stratégie de mesure du rendement cernée dans le CGRR	X	X	X	X	
	Documentation des stratégies de collecte de données	X				
	Rôles et responsabilités clairs en matière de collecte de données et d'établissement de rapports	X	X	X	X	
	Évaluation continue de la pertinence et de la qualité des renseignements sur le rendement recueillis		X	X	X	
	Preuve de l'utilisation des renseignements sur le rendement dans le cadre des activités de planification et de prise de décisions	X	X	X	X	
Enjeu : Résultats						
7. Y a-t-il eu des résultats inattendus?	Incidence des effets non voulus		X	X	X	X
8. Quels ont été les obstacles et les éléments favorisant le succès?	Obstacles et éléments facilitants cernés		X	X	X	
9. L'initiative est-elle en voie de réaliser ses résultats intermédiaires?	Éléments probants précoces de la réalisation des résultats intermédiaires		X	X	X	

Annexe C – Critères de vérification normalisés

Les critères de vérification normalisés suivants ont été établis relativement aux questions de l'étude liées à chaque enjeu étudié.

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Enjeu : Conception, exécution et gouvernance				
<i>Question 1 : Des outils sont-ils en place afin de garantir une coordination efficace?</i>				
Critère 1	Le Secrétariat fédéral (SF) fait la promotion d'une éthique et de valeurs appropriées au sein de l'organisation.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des mécanismes qu'ils ont utilisés pour promouvoir les valeurs et l'éthique au sein de l'organisation et des mécanismes qui ont été mis en place pour permettre la divulgation d'actes répréhensibles. Nous avons discuté avec les employés du SF des mécanismes utilisés pour promouvoir l'éthique et les valeurs au sein de l'organisation. Nous leur avons demandé d'évaluer le rendement du SF à la lumière des valeurs et de l'éthique de la FP. Nous avons examiné des preuves documentaires de la promotion de l'éthique et des valeurs (p. ex. affiches, point à l'ordre du jour régulier durant les réunions du personnel, matériel d'orientation, énoncé de valeurs personnalisées et directives déontologiques pour le SF, etc.). 	On a mis en place des mesures positives afin de promouvoir de bonnes valeurs et une éthique appropriée au sein de l'organisation.	CR

⁸ CR : Critère respecté
CNR : Critère non respecté
CRP : Critère respecté en partie

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Critère 2	Le SF garantit une bonne gestion et une bonne responsabilisation en matière de rendement organisationnel.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des mécanismes qui ont été mis en place pour gérer le rendement et établir les responsabilités en la matière, et des pouvoirs qui ont été délégués (financier, de dotation et de supervision). Nous avons examiné les descriptions de poste afin de confirmer que les responsabilités étaient décrites et qu'elles correspondaient à ce qu'avaient indiqué le DG et les directeurs. Nous avons aussi confirmé que les responsabilités étaient harmonisées aux résultats stratégiques du SF. Nous avons obtenu des exemplaires des documents de planification du SF (p. ex. CGRR, plan d'activités et budgets annuels) et des exemplaires de tous rapports liés aux plans. Nous avons confirmé que des mesures du rendement ont été recueillies et que des mesures de suivi ont été mises en œuvre lorsqu'il y avait d'importants écarts. 	On a établi des attentes en matière de rendement au niveau individuel et organisationnel au sein du SF. Les mesures du rendement visent à établir si une activité a été effectuée ou non. Peu de renseignements qualitatifs et quantitatifs ont été recueillis sur la mesure dans laquelle les activités ont aidé le SF à atteindre ses objectifs.	CRP
Critère 3	Le SF communique efficacement les renseignements sur les risques et les mesures de contrôle aux secteurs appropriés.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des mécanismes en place pour communiquer des renseignements sur les risques et les mesures de contrôle au sein du SF et pour fournir de la formation au personnel sur la gestion des risques et de la manière de faire participer les intervenants à l'évaluation des risques. Nous avons obtenu un exemplaire du profil des risques du SF/de PCH. Nous avons obtenu les comptes rendus des réunions du Comité des SM et du GTR dans lesquels le profil des risques était examiné et mis à jour. Nous avons déterminé si les responsables des risques avaient été désignés, s'il y avait des éléments probants que des mesures précises avaient été mises en place et si des principaux risques avaient été adéquatement atténués. 	Les renseignements sur les risques et les mesures de contrôle sont communiqués à tous les intervenants fédéraux par le truchement du CGRR/CVAR intégré. Les responsables des différents risques sont seulement désignés dans des documents internes du SF, et rien n'indique que ceux-ci s'engageaient à mettre en œuvre la stratégie établie. Il n'y avait pas de structure officielle en place pour lier l'efficacité des mesures prises à la réduction de la probabilité ou de l'incidence des risques.	CRP

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Critère 4	Les renseignements utilisés dans le cadre des processus décisionnels et de l'établissement de rapports sont pertinents et fiables et fournis en temps opportun.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des types de renseignements dont ils avaient besoin pour prendre leurs décisions (p. ex. gestion des risques, finances, RH, rendement du programme). Nous avons déterminé s'il y avait des renseignements supplémentaires dont ils auraient besoin. Nous avons demandé à la personne qui rédige les rapports d'expliquer le processus et d'indiquer ses sources de renseignements. Nous avons vérifié par échantillonnage l'exactitude des rubriques lorsque des processus manuels sont utilisés pour créer les rapports. Nous avons évalué le temps qu'il faut pour obtenir le rapport. Nous avons évalué si cela est suffisamment rapide en fonction des types de décisions qu'il faut prendre. 	Les renseignements utilisés dans le cadre des processus décisionnels quotidiens du SF sont généralement pertinents et fournis en temps opportun. Il existe des lacunes en ce qui a trait à l'accessibilité des renseignements sur les risques et le rendement.	CRP
Critère 5	Le SF assume et gère efficacement son rôle de coordination.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des mesures qu'ils mettent en place pour assumer leur rôle de coordination dans le cadre des Jeux d'hiver de Vancouver de 2010. Nous avons examiné le Cadre de coordination fédérale afin de déterminer quels mécanismes devraient être en place. Nous avons tenté d'obtenir des notes, des comptes rendus de réunions, des courriels, etc., qui révèlent que les éléments requis ont été mis en œuvre. 	Le SF a joué son rôle de coordination et a mis en œuvre la structure de comité prévue de manière très active. Une synchronisation avec le calendrier du COVAN pour les Jeux afin qu'y figurent les dates importantes du gouvernement fédéral était considéré comme une manière de réduire au minimum la probabilité d'oublier des dates importantes.	CRP
Critère 6	Le SF a établi les rôles et les responsabilités de chaque participant afin d'assumer son rôle de coordination.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons confirmé qu'une description écrite des rôles et des responsabilités de chaque intervenant qui participe à la tenue des Jeux olympiques de 2010 existe. Nous avons examiné les accords de contribution conclus avec les bénéficiaires, les mandats du Comité des SM, du GTR, du Comité des partenaires, de l'équipe de direction chargée des opérations gouvernementales, des groupes thématiques, etc. 	Il n'existe pas de rôles et de responsabilités officiels pour les deux comités principaux du gouvernement fédéral (le Comité des SM et le GTR). Une nouvelle structure était examinée en décembre 2007.	CRP

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Critère 7	Rôle des organismes centraux à l'égard du SF.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG des rôles que les organismes centraux (SCT, Commission de la fonction publique, BCP, etc.) pourraient être appelés à jouer auprès du SF en plus de ceux qu'ils doivent jouer pour tout programme et nous lui avons demandé quelles étaient les mesures prises afin de garantir qu'on répondait aux besoins supplémentaires et quels sont les défis liés au respect des exigences des organismes centraux. Nous avons cherché des preuves documentaires permettant de confirmer le rôle décrit des organismes centraux (p. ex. accords, présentations au CT, correspondance, rapports, etc.). 	Le SF a assumé son rôle en ce qui a trait aux organismes centraux.	CR
Question 2 : Le COVAN et les autres ministères fédéraux peuvent-ils compter sur le Secrétariat pour répondre à leurs besoins fédéraux?				
Critère 1	Il y a des mécanismes en place à l'appui de l'échange de renseignements et des communications continues.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs de la manière dont le COVAN et d'autres ministères fédéraux utilisent le Secrétariat pour obtenir ce qu'ils ont besoin du gouvernement fédéral et des processus et des mécanismes qui ont été mis en œuvre pour faciliter ces transactions. Nous avons discuté avec le COVAN et d'autres ministères fédéraux de la mesure dans laquelle le SF a joué le rôle de guide auprès du gouvernement fédéral pour exposer leurs besoins et leur avons demandé quelles étaient les occasions d'améliorer le service. Nous avons cherché des preuves documentaires que le SF échange des renseignements régulièrement avec le COVAN et d'autres ministères fédéraux et communique avec eux afin de leur faciliter l'accès au gouvernement fédéral. 	Le SF assume efficacement son rôle de guide et a facilité l'échange de renseignements et les communications continues.	CR
Question 3 : Quelle est l'efficacité du leadership du Secrétariat à l'échelle des ministères et des organismes fédéraux pour promouvoir la planification et la tenue des Jeux?				
Critère 1	Fiabilité et intégrité des renseignements financiers et opérationnels.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs de leurs préoccupations concernant la fiabilité et l'intégrité des rapports financiers et opérationnels qu'ils utilisent. Nous avons examiné la quantité de fonds qui se périmeaient et des reports. 	Les renseignements financiers et opérationnels du SF sont fiables.	CR

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Critère 2	Efficacité et efficience des activités.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs de la structure de gouvernance qui a été mise en place. Nous avons confirmé leur compréhension de la structure. Nous leur avons demandé quels changements pourraient être apportés à la structure. Nous avons discuté avec le DG et les directeurs de l'efficacité des groupes thématiques pour garantir la collaboration entre les ministères et les organismes qui sont responsables de la prestation des services fédéraux essentiels, pour cerner les programmes et les initiatives stratégiques et pour déterminer dans quelle mesure les recommandations cheminent des groupes au Comité des SM en passant par le GTR. 	La structure initiale du CCF était adéquate pour l'orientation horizontale au début du processus, mais on a mentionné le besoin de rationaliser le processus décisionnel afin d'aller de l'avant. Un examen des mandats, composition et modèle actuels des comités était en cours en décembre 2007.	CR
Critère 3	Protection des biens.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des principaux processus permettant de protéger les ressources et les renseignements financiers. Nous leur avons demandé comment ils établissaient les budgets détaillés annuels et comment ils en assuraient le contrôle; de quelle manière ils s'y prenaient pour choisir les entrepreneurs, le cas échéant; comment les renseignements (en format papier ou électronique) sont classés et stockés; quels types de dossiers centraux ont été créés. Nous avons cherché des preuves documentaires à l'appui de la description fournie (p. ex. rapports budgétaires réguliers, dépenses annuelles qui respectent les budgets établis, respect des exigences de la <i>Politique sur les marchés</i>, codes de dossiers normalisés). 	Les mesures de protection des biens auxquelles on aurait pu s'attendre ont été mises en œuvre.	CRP

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Critère 4	Respect des lois, règlements, politiques et marchés.	<ul style="list-style-type: none"> • Nous avons discuté avec le DG et les directeurs de la méthode qu'ils utilisent pour s'assurer que le SF respecte les lois, règlements, politiques et principaux marchés. • Nous avons vérifié l'exigence prévue à l'article 32 selon laquelle le financement résultant d'accords individuels ne doit pas dépasser le budget ou les fonds du programme. Pour chaque accord de subvention et de contribution, nous avons obtenu les renseignements suivants : <ul style="list-style-type: none"> o des éléments probants qu'on avait fait preuve de diligence raisonnable en ce qui a trait à l'approbation aux termes de l'article 32 que des fonds sont disponibles; o des éléments de preuve liés au pouvoir de signature en vertu de l'article 32; o les éléments de preuve que les FAP, les FRA et les demandes de financement étaient dûment remplis. • Nous avons vérifié que les paiements sont traités conformément aux exigences de la LGFP (article 34) afin de garantir que le financement est utilisé aux fins prévues et que les montants dus au gouvernement sont recouvrés. • En fonction d'un échantillon en unités monétaires de 15 paiements (y compris au moins un paiement de la SLJ et un paiement à la Société des quatre Premières nations hôtes), nous avons obtenu des éléments probants selon lesquels les modalités de paiement ont été respectées et que le pouvoir de signer avait été exercé en vertu de l'article 34. 	Les lois, règlements, politiques et contrats sont respectés.	CR

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Critère 5	Les rôles et les responsabilités sont clairement cernés, documentés et communiqués.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des moyens utilisés pour communiquer les rôles et les responsabilités des autres ministères et organismes fédéraux. Nous leur avons demandé de décrire les rôles clés des différentes parties. Nous avons examiné le Cadre de coordination fédérale et l'Entente multipartite. Nous avons évalué à quel point les rôles et les responsabilités avaient été clairement relevés. Nous avons vérifié si les descriptions correspondaient à la compréhension qu'en avaient le DG et les directeurs. 	En ce qui a trait à certains des éléments du CCF, les rôles et responsabilités ont été cernés, documentés et communiqués. Les comités principaux (Comité des SM et GTR) ne possèdent pas de mandat.	CRP
Question 4 : Quelle est l'efficacité du Secrétariat en ce qui a trait au fait de garantir que le COVAN et les autres partenaires respectent les obligations législatives et stratégiques?				
Critère 1	Respect des lois, règlements, politiques et marchés.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des mesures en place pour garantir que le COVAN et les autres partenaires respectent les obligations législatives et stratégiques. Nous avons examiné l'accord signé avec le COVAN pour déterminer exactement quelles étaient les obligations législatives et stratégiques prévues à l'accord. Nous avons examiné la vérification récente de bénéficiaires du COVAN afin de déterminer si des exemples précis de non-conformité avaient été notés. Dans l'affirmative, nous avons demandé au SF quelles mesures avaient été prévues afin d'améliorer la conformité du COVAN et des autres partenaires. 	Le SF a mis en place des mesures raisonnables pour s'assurer que le COVAN et les autres partenaires respectent leurs obligations législatives et stratégiques.	CR

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Enjeu : Systèmes de mesure des risques et du rendement				
<i>Question 6 : Le CGRR/CVAR est-il mis en œuvre efficacement et est-il appuyé par des systèmes de collecte de données efficaces?</i>				
Critère 1	Les risques découlant des stratégies et des activités opérationnelles sont cernés et mis en ordre de priorité.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons examiné le CVAR afin de confirmer que les risques découlant des stratégies et des activités opérationnelles y figuraient. Nous avons discuté avec le DG et les directeurs de la fréquence à laquelle ces risques étaient examinés et faisaient l'objet d'un classement en ordre de priorité. Nous leur avons demandé si quelque chose s'est produit depuis la dernière évaluation des risques qui aurait pu entraîner la création de nouveaux risques. Nous avons cherché des preuves documentaires prouvant que les risques ont été classés en ordre de priorité. 	On a cerné les risques horizontaux et on les a mis en ordre de priorité en fonction de la probabilité qu'ils se concrétisent ou de leurs incidences possibles. On ne précise pas clairement les intervenants responsables des facteurs de risque dans le CGRR/CVAR, et on ne voit pas clairement de quelle manière ces intervenants ont participé à la détermination des risques et à l'établissement des stratégies d'atténuation.	CRP
Critère 2	Les niveaux de risque acceptable du SF, y compris l'acceptation des risques associés à la réalisation des plans stratégiques du SF, ont été déterminés.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons examiné le CVAR et confirmé que le niveau de risque acceptable du SF avait été établi. Nous avons discuté avec le DG et les directeurs de la fréquence à laquelle l'ordre de priorité des risques était examiné et s'il s'était produit quelque chose depuis la production du CVAR exigeant une réévaluation du caractère acceptable des risques cernés jusqu'à présent. Nous avons cherché des éléments de preuve selon lesquels le CGRR/CVAR était réévalué et mis à jour, au besoin. Nous avons cherché des preuves documentaires indiquant que les niveaux de risque acceptables du SF avaient été documentés. 	Les risques qui persistent après la mise en œuvre des stratégies d'atténuation ont été cernés.	CR

Critères de vérification normalisés		Tests réalisés	Constatations	Conclusion ⁸
Critère 3	Les activités d'atténuation des risques sont conçues et mises en œuvre afin de réduire ou de gérer les risques selon des niveaux qui ont été jugés acceptables par la direction.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons examiné le CVAR ou toute évaluation des risques mise à jour afin de déterminer quelles étaient les mesures de gestion prévues pour atténuer les risques cernés. Nous avons élaboré des tests pour déterminer si les mécanismes d'atténuation prévus sont en place et fonctionnent comme prévu. 	Des activités d'atténuation des risques ont été établies, mais le CGRR/CVAR ne précise pas les parties responsables de les mettre en œuvre. Certaines mesures d'atténuation ont été mises en œuvre et ont permis de réduire les risques à un niveau jugé acceptable par la direction tandis que d'autres mesures mises en œuvre ne semblent pas avoir permis de réduire les risques à un niveau désiré, ou les éléments de preuve à cet égard ne sont pas concluants.	CRP
Critère 4	On a cerné les risques liés à la collecte des données et mis en place des stratégies d'atténuation afin de garantir la qualité des données.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons examiné le CGRR/CVAR pour déterminer quels risques liés à la collecte de données avaient été cernés et quelles étaient les stratégies d'atténuation prévues. Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des risques qu'on pouvait envisager concernant la collecte des données sur le rendement. Nous avons élaboré des tests pour déterminer si les mécanismes d'atténuation prévus sont en place et fonctionnent comme prévu. 	Les risques en matière de collecte de données ont été cernés dans le CGRR/CVAR intégré. Aucune stratégie d'atténuation officielle n'a été documentée à cet égard.	CNR
Critère 5	On réalise des activités de suivi continu afin de réévaluer périodiquement les risques et l'efficacité des mesures de contrôle permettant de les gérer.	<ul style="list-style-type: none"> Nous avons discuté avec le DG et les directeurs des processus qu'ils utilisent pour réévaluer périodiquement les risques et l'efficacité des mesures de suivi utilisées pour les gérer. Nous avons cherché des preuves documentaires qu'on procédait bien à ces activités – cela pouvait prendre la forme d'une évaluation des risques mise à jour, de notes de réunions, etc. 	Les seules activités de suivi continu officielles réalisées sont celles de l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR. La réévaluation des risques a eu lieu, dans le meilleur des cas, aux six mois. À mesure que les Jeux approchent, des évaluations plus fréquentes seront probablement nécessaires. Ce sont les décideurs principaux qui devraient s'occuper de ces activités plutôt que les membres de l'équipe de mise en œuvre du CGRR/CVAR.	CNR

Annexe D – Guides d'entrevues

Guide d'entrevue du Secrétariat fédéral

Introduction :

Comme les entrevues auront été fixées à l'avance, il ne devrait pas être nécessaire d'expliquer l'étude en détail. Toutefois, présentez-vous, demandez à la personne interviewée si elle a des questions avant de commencer. De plus, expliquez à la personne interviewée que nous interviewerons un large éventail de personnes et que certaines des questions peuvent ne pas s'appliquer à elle.

1. Quel est votre sphère de responsabilité dans le Secrétariat fédéral des Jeux de 2010? À quels aspects de la coordination du SF participez-vous ou de quoi êtes-vous responsable? Quels mécanismes de planification et de coordination sont en cause?
2. Afin de traiter de façon appropriée toutes les activités de planification et de prise de décisions liées à la participation du gouvernement du Canada aux Jeux de 2010, nous savons qu'il y a trois mécanismes principaux : le Comité directeur opérationnel du gouvernement du COVAN, le Comité de coordination des partenaires et le Cadre de coordination fédéral (qui comprend le comité des SM, les groupes de travail des représentants et 12 regroupements thématiques).
 - a. Connaissez-vous ces mécanismes ou y participez-vous?
 - b. Selon vous, quelle est l'efficacité de ces mécanismes pour la planification? Indiquez-le sur une échelle de 1 à 10 où 1 signifie pas du tout efficace et 10 très efficace.
 - c. Quelle est leur efficacité pour éviter le dédoublement et le chevauchement? (échelle de 1 à 10)
 - d. Quels sont les points forts et les points faibles de ces mécanismes?
3. Patrimoine canadien a établi 12 regroupements thématiques pour aider à promouvoir la planification et l'organisation des Jeux dans l'ensemble des ministères fédéraux. Participez-vous à l'un ou l'autre des regroupements thématiques suivants :
 - a. **Culture et diversité?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques concernant les enjeux culturels et de la diversité rattachés aux Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - b. **Réseau des communicateurs fédéraux?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?

- c. **Participation autochtone?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - d. **Développement économique?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - e. **Environnement et durabilité?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - f. **Infrastructure et transport?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - g. **Police et sécurité?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - h. **Santé et sécurité publiques?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - i. **Gestion des urgences?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - j. **Développement social?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - k. **International?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - l. **Langues officielles et participation communautaire?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
4. Le gouvernement du Canada a signé une entente multipartite en novembre 2002 avec le COVAN, la province de la Colombie-Britannique, la ville de Vancouver, la municipalité de Whistler, les comités olympiques et paralympiques canadiens concernant l'organisation des Jeux d'hiver de 2010. À quel titre participez-vous aux relations avec

- l'une ou l'autre de ces parties concernant l'entente multipartite? Si vous traitez avec certaines parties :
- a. Croyez-vous que les diverses parties sont engagées de façon égale envers l'entente multipartite? Expliquez pourquoi vous êtes de cet avis.
 - b. Croyez-vous que les obligations du GdC soulignées dans l'entente multipartite sont comprises clairement et exécutées? Expliquez.
 - c. Croyez-vous que les autres parties comprennent leurs obligations? Pourquoi dites-vous cela? Qu'est-ce que chaque partie a accompli relativement à ses obligations?
 - d. Des parties manquent-elles à l'entente multipartite pour la rendre plus efficace? Si oui, lesquelles? Expliquez.
5. Selon vous, quelle est l'efficacité d'avoir un cadre de coordination fédéral comprenant trois niveaux de coordination : le comité des SM, les groupes de travail des représentants et les 12 regroupements thématiques? (échelle de 1 à 10) Un cadre de cette nature affecte-t-il l'efficacité et l'opportunité du processus décisionnel, positivement ou négativement? Les rôles et responsabilités à chaque niveau sont-ils clairs?
6. Quels types de mécanismes et d'outils ont été établis par le Secrétariat pour assurer la coordination efficace entre le Secrétariat, le COVAN et les autres partenaires de l'entente multipartite?
- a. Ces mécanismes et outils sont-ils utilisés par le COVAN et les autres partenaires de l'entente multipartite?
 - b. Comment?
 - c. Quelle est l'efficacité de ces mécanismes et outils?
 - d. Que proposez-vous pour améliorer ces outils?
 - e. Quels autres mécanismes et outils, s'il y a lieu, sont nécessaires, particulièrement à l'approche des Jeux ainsi que durant les Jeux?
7. Quels types de mécanismes et d'outils ont été établis par le Secrétariat pour assurer la coordination efficace entre le COVAN, les autres partenaires de l'entente multipartite et les 14 ministères et organismes des services fédéraux essentiels ?
- a. Ces mécanismes et outils sont-ils utilisés?
 - b. Comment?
 - c. Quelle est l'efficacité de ces mécanismes et outils?
 - d. Que proposez-vous pour les améliorer?
 - e. Quels autres mécanismes et outils, s'il y a lieu, sont nécessaires, particulièrement à l'approche des Jeux ainsi que durant les Jeux?

8. Les mécanismes et outils établis par le Secrétariat pour assurer la coordination efficace entre le COVAN et les autres partenaires de l'entente multipartite avec des ministères et organismes fédéraux de services non essentiels sont-ils différents de ceux établis pour les ministères et organismes offrant des services essentiels?
 - a. **Si oui**, quels types de mécanismes et d'outils ont été développés? Les mécanismes et outils sont-ils utilisés? Comment? Quelle est leur efficacité? Que proposez-vous pour les améliorer?
 - b. **Si non**, les mécanismes et outils sont-ils également efficaces pour les ministères et organismes à services non essentiels? Sont-ils utilisés? Comment? Quels autres mécanismes et outils, s'il y a lieu, sont nécessaires, particulièrement à l'approche des Jeux ainsi que durant les Jeux?
9. Selon vous, le COVAN et les autres partenaires de l'entente multipartite utilisent-ils le Secrétariat comme un guide pour tous les ministères et organismes fédéraux? Donnez des exemples de la façon dont le COVAN utilise ou n'utilise pas le Secrétariat comme guide.
10. Selon vous, les ministères et organismes fédéraux utilisent-ils le Secrétariat comme guide pour leurs besoins? Certains ministères et organismes font-ils un meilleur usage du Secrétariat que d'autres? Si oui, élaborez. Y a-t-il certains ministères et organismes qui n'utilisent pas le Secrétariat autant qu'ils le devraient ou le pourraient? Si oui, élaborez.
11. Quels mécanismes ont été mis en place pour promouvoir l'éthique et les valeurs dans le SF? Quels mécanismes ont été mis en place pour la dénonciation des actes répréhensibles? Comment évaluez-vous le rendement du SF en regard des valeurs et de l'éthique de la Fonction publique?
12. Quelles mesures ont été établies par le Secrétariat pour s'assurer que le COVAN et les autres partenaires se conforment à leurs obligations en matière de législation et de politiques? Selon vous, quelle est l'efficacité de ces mesures? Que pourrait-on faire d'autre au Secrétariat pour assurer la conformité?
13. Quels mécanismes ont été mis en place par le Secrétariat et d'autres concernant les legs durables? Quelle est l'efficacité de ces mécanismes? Expliquez.
14. Qu'est-ce que le Secrétariat fédéral a fait pour rehausser le profil national et international du Canada? **Approfondissement :**
 - a. Participation et visibilité aux Jeux d'hiver de Turin en 2006, à l'Olympiade culturelle, aux Jeux d'été de Beijing en 2008
 - b. Ententes et stratégies avec les partenaires organisateurs, les provinces et les territoires, et les entités internationales
 - c. Stratégie de communication horizontale

- d. Visites internationales du site, visites et événements internationaux soutenus par le fédéral relativement aux Jeux de 2010
 - e. Participation du Secrétariat aux visites et événements internationaux, ou organisation de ces activités
15. Le CGRR et le CVAR intégrés indiquent une série d'exigences de mesure du rendement pour le Secrétariat fédéral, les autres ministères et organismes et le COVAN. Quels progrès ont été réalisés pour mettre en œuvre la stratégie de mesure du rendement soulignée dans le CGRR? **Approfondissement :**
- a. Patrimoine canadien
 - b. Autres ministères et organismes fédéraux
 - c. COVAN
16. Pensez-vous que tous comprennent leurs rôles et responsabilités concernant la collecte de données et les rapports?
17. Intuitivement et d'après votre façon d'utiliser les données recueillies sur le rendement, comment évaluez-vous la pertinence des données recueillies sur le rendement? Comment évaluez-vous la qualité des données recueillies?
18. Avez-vous utilisé l'information sur le rendement à des fins de planification? Expliquez. Avez-vous utilisé l'information sur le rendement à des fins décisionnelles? Expliquez.
19. Le CGRR indique que l'échéancier pour les résultats intermédiaires était de 2006/2007 à 2009/2010. À ce jour, quels progrès ont été réalisés en vue des résultats intermédiaires mentionnés dans le modèle logique? **Approfondissement :**
- a. Engagement pancanadien accru
 - b. Visibilité fédérale meilleure au Canada et à l'étranger
 - c. Engagement des groupes visés dans les activités sportives, économiques, sociales et culturelles
 - d. Mobilisation des ressources et programmes existants
 - e. Assurance de legs durables
 - f. Engagements du CIO, du COVAN et exécution des obligations fédérales imposées par la loi

- g. Capacité démontrée de répondre à la demande accrue pour des services fédéraux essentiels
20. Y a-t-il eu des résultats inattendus, positifs ou négatifs?
 21. À ce jour, quels ont été les obstacles au succès du Secrétariat fédéral et à la réalisation des résultats? Qu'est-ce qui a facilité le succès?
 22. Au fur et à mesure que les Jeux approchent, avez-vous des préoccupations importantes concernant la capacité du Secrétariat de répondre aux besoins des divers intéressés? Élaborez.
 23. Que proposez-vous pour améliorer le Secrétariat fédéral? Quel autre rôle devrait-il ou pourrait-il jouer pour faciliter la coordination et aider à améliorer la probabilité du succès des Jeux de 2010?
 24. Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur le Secrétariat fédéral des Jeux de 2010?

Merci beaucoup de votre temps et de votre collaboration!

Guide d'entrevue des autres ministères et agences fédéraux

Introduction :

Comme les entrevues auront été fixées à l'avance, il ne devrait pas être nécessaire d'expliquer l'étude en détail. Toutefois, présentez-vous, demandez à la personne interviewée si elle a des questions avant de commencer. De plus, expliquez à la personne interviewée que nous interviewerons un large éventail de personnes et que certaines des questions peuvent ne pas s'appliquer à elle.

1. Veuillez décrire votre relation avec le Secrétariat fédéral des Jeux de 2010, c'est-à-dire, comment vous l'avez utilisé jusqu'à présent. Êtes-vous satisfait de la capacité du Secrétariat de répondre à vos besoins? Veuillez expliquer.
2. Afin de traiter de façon appropriée toutes les activités de planification et de prise de décisions associées à la participation du gouvernement du Canada aux Jeux de 2010, nous savons qu'il y a trois mécanismes principaux : le Comité directeur opérationnel du gouvernement du COVAN, le Comité de coordination des partenaires et le Cadre de coordination fédéral (qui comprend le comité des SM, les groupes de travail des représentants et 12 regroupements thématiques).
 - a. Connaissez-vous ces mécanismes ou y participez-vous?
 - b. Selon vous, quelle est l'efficacité de ces mécanismes pour la planification? Indiquez-le sur une échelle de 1 à 10 où 1 signifie pas du tout efficace et 10 très efficace.
 - c. Quelle est leur efficacité pour éviter le dédoublement et le chevauchement? (échelle de 1 à 10)
 - d. Quels sont les points forts et les points faibles de ces mécanismes?
3. Patrimoine canadien a établi 12 regroupements thématiques pour aider à promouvoir la planification et l'organisation des Jeux par les ministères fédéraux. Participez-vous à l'un ou l'autre des regroupements thématiques suivants :
 - a. **Culture et diversité?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques concernant les enjeux culturels et de la diversité rattachés aux Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - b. **Réseau des communicateurs fédéraux?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?

- c. **Participation autochtone?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - d. **Développement économique?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - e. **Environnement et durabilité?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - f. **Infrastructure et transport?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - g. **Police et sécurité?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - h. **Santé et sécurité publiques?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - i. **Gestion des urgences?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - j. **Développement social?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - k. **International?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
 - l. **Langues officielles et participation communautaire?** Si oui, quelle est l'efficacité de ce groupe comme mécanisme pour déterminer les possibilités stratégiques à cet égard en relation avec les Jeux? (échelle de 1 à 10) Qu'est-ce que ce groupe a accompli à ce jour?
4. Selon vous, quelle est l'efficacité d'avoir un cadre de coordination fédéral comprenant trois niveaux de coordination : le comité des SM, les groupes de travail des représentants et les 12 regroupements thématiques? (échelle de 1 à 10) Un cadre de cette nature affecte-t-il l'efficacité et l'opportunité du processus décisionnel, positivement ou négativement? Les rôles et responsabilités à chaque niveau sont-ils clairs?

5. Quels types de mécanismes et d'outils ont été établis par le Secrétariat pour assurer la coordination efficace entre votre ministère ou agence et le COVAN, les autres partenaires de l'entente multipartite et / ou les autres ministères ou agences?
 - a. Utilisez-vous ces mécanismes et outils?
 - b. Comment?
 - c. Quelle est l'efficacité de ces mécanismes et outils?
 - d. Que proposez-vous pour améliorer ces outils?
 - e. Quels autres mécanismes et outils, s'il y a lieu, sont nécessaires, particulièrement à l'approche des Jeux ainsi que durant les Jeux?
6. Votre ministère ou agence utilise-t-il le Secrétariat comme un guide pour ses besoins? Utilisez-vous le Secrétariat autant que vous le devriez ou le pourriez? Veuillez expliquer. Comment le Secrétariat pourrait-il améliorer ses services en tant que guide?
7. Quels mécanismes ont été mis en place par votre ministère ou agence concernant les legs durables? Quelle est l'efficacité de ces mécanismes? Expliquez.
8. Une des activités du Secrétariat fédéral visant à rehausser le profil national et international du Canada consistait à élaborer une stratégie horizontale de communication. Êtes-vous familier avec cette stratégie? Quelle est l'efficacité de cette stratégie à ce jour? Que proposez-vous pour améliorer la stratégie?
9. Le CGRR et le CVAR intégrés indiquent une série d'exigences de mesure du rendement pour le Secrétariat fédéral, les autres ministères et organismes et le COVAN. Quels progrès ont été réalisés par votre ministère ou agence pour mettre en œuvre la stratégie de mesure du rendement soulignée dans le CGRR?
10. Comprenez-vous vos rôles et responsabilités concernant la collecte de données et les rapports?
11. Intuitivement et d'après votre façon d'utiliser les données collectées sur le rendement, comment évaluez-vous la pertinence des données sur le rendement collectées par votre ministère ou agence? Comment évaluez-vous la qualité des données collectées par votre ministère ou agence?
12. Avez-vous utilisé l'information sur le rendement à des fins de planification? Expliquez. Avez-vous utilisé l'information sur le rendement à des fins décisionnelles? Expliquez.
13. Le CGRR indique que l'échéancier pour les résultats intermédiaires était de 2006/2007 à 2009/2010. À ce jour, quels progrès ont été réalisés en vue des résultats intermédiaires mentionnés dans le modèle logique? **Approfondissement :**
 - a. Engagement pancanadien accru

- b. Visibilité fédérale meilleure au Canada et à l'étranger
 - c. Engagement des groupes visés dans les activités sportives, économiques, sociales et culturelles
 - d. Mobilisation des ressources et programmes existants
 - e. Assurance de legs durables
 - f. Engagements du CIO, du COVAN et exécution des obligations législatives fédérales
 - g. Capacité démontrée de répondre à la demande accrue de services fédéraux essentiels
14. Y a-t-il eu des résultats inattendus, positifs ou négatifs?
15. À ce jour, quels ont été les obstacles au succès du Secrétariat fédéral et à la réalisation des résultats? Qu'est-ce qui a facilité le succès?
16. Au fur et à mesure que les Jeux approchent, avez-vous des préoccupations importantes concernant la capacité du Secrétariat de répondre à vos besoins? Élaborez.
17. Que proposez-vous pour améliorer le Secrétariat fédéral? Quel autre rôle devrait-il ou pourrait-il jouer pour faciliter la coordination et aider à améliorer la probabilité du succès des Jeux de 2010?
18. De façon générale, quel est votre degré de satisfaction avec le Secrétariat fédéral? S.v.p. utiliser une échelle de 1 à 10 où 1 signifie pas du tout satisfait et 10 signifie extrêmement satisfait. Pourquoi dites-vous ça?
19. Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur le Secrétariat fédéral des Jeux de 2010?

Merci beaucoup de votre temps et de votre collaboration!

Guide d'entrevue des partenaires d'ententes multipartites

Introduction :

Comme les entrevues auront été fixées à l'avance, il ne devrait pas être nécessaire d'expliquer l'étude en détail. Toutefois, présentez-vous, demandez à la personne interviewée si elle a des questions avant de commencer. De plus, expliquez à la personne interviewée que nous interviewerons un large éventail de personnes et que certaines des questions peuvent ne pas s'appliquer à elle.

1. Veuillez décrire votre relation avec le Secrétariat fédéral des Jeux de 2010, c'est-à-dire, comment vous l'avez utilisé jusqu'à présent. Êtes-vous satisfait de la capacité du Secrétariat de répondre à vos besoins? Veuillez expliquer.
2. Afin de traiter de façon appropriée toutes les activités de planification et de prise de décisions associées à la participation du gouvernement du Canada aux Jeux de 2010, nous savons qu'il y a trois mécanismes principaux : le Comité directeur opérationnel du gouvernement du COVAN, le Comité de coordination des partenaires et le Cadre de coordination fédéral (qui comprend le comité des SM, les groupes de travail des représentants et 12 regroupements thématiques).
 - a. Connaissez-vous ces mécanismes ou y participez-vous?
 - b. Selon vous, quelle est l'efficacité de ces mécanismes pour la planification? Indiquez-le sur une échelle de 1 à 10 où 1 signifie pas du tout efficace et 10 très efficace.
 - c. Sont-ils efficaces pour éviter le dédoublement et le chevauchement?
 - d. Quels sont les points forts et les points faibles de ces mécanismes?
3. Selon vous, les ministères fédéraux et les agences utilisent-ils le Secrétariat comme un guide vers votre organisation? Donnez des exemples de la façon dont les ministères et les agences utilisent ou n'utilisent pas le Secrétariat comme un guide. Comment le Secrétariat pourrait-il améliorer ce service?
4. Le gouvernement du Canada a signé une entente multipartite en novembre 2002 avec le COVAN, la province de la Colombie-Britannique, la ville de Vancouver, la municipalité de Whistler, les comités olympiques et paralympiques canadiens concernant l'organisation des Jeux d'hiver de 2010.
 - a. Croyez-vous que les diverses parties sont engagées de façon égale envers l'entente multipartite? Expliquez pourquoi vous êtes de cet avis.
 - b. Connaissez-vous les obligations du GdC selon l'entente multipartite? Croyez-vous que le GdC s'acquitte de ses obligations? Expliquez.

- c. Comprenez-vous clairement vos obligations, telles que stipulées dans l'entente multipartite? Qu'avez-vous accompli relativement à vos obligations? Quels ont été certains des défis auxquels vous avez fait face afin de vous acquitter de vos obligations? Avez-vous été en mesure de recevoir de l'aide du Secrétariat fédéral pour 2010 à cet effet?
 - d. Croyez-vous que les autres parties comprennent leurs obligations? Pourquoi dites-vous cela?
 - e. Des parties manquent-elles à l'entente multipartite pour la rendre plus efficace? Si oui, lesquelles? Expliquez.
5. Quels types de mécanismes et d'outils ont été établis par le Secrétariat pour assurer une coordination efficace avec votre organisation?
 - a. Utilisez-vous ces mécanismes et outils?
 - b. Comment?
 - c. Quelle est l'efficacité de ces mécanismes et outils? (échelle de 1 à 10)
 - d. Que proposez-vous pour améliorer ces mécanismes et ces outils?
 - e. Quels autres mécanismes et outils, s'il y a lieu, sont nécessaires, particulièrement à l'approche des Jeux ainsi que durant les Jeux?
6. Quelles mesures le Secrétariat a-t-il établies pour s'assurer que le COVAN et les autres partenaires se conforment à leurs obligations législatives et stratégiques? Selon vous, quelle est l'efficacité de ces mesures? Le Secrétariat devrait-il faire autre chose pour assurer la conformité à ces obligations?
7. **COVAN SEULEMENT** : Le CGRR et le CVAR intégrés indiquent une série d'exigences de mesure du rendement pour le Secrétariat fédéral, les autres ministères et organismes et le COVAN. Quels progrès avez-vous réalisé pour mettre en œuvre la stratégie de mesure du rendement soulignée dans le CGRR?
8. **COVAN SEULEMENT** : Votre rôle et vos responsabilités concernant la collecte de données et la production de rapports, tel que souligné dans le CGRR/CVAR, sont-ils clairement définis?
9. **COVAN SEULEMENT** : Intuitivement et d'après votre façon d'utiliser les données collectées sur le rendement, comment évaluez-vous la pertinence des données sur le rendement identifiées dans le CGRR/CVAR et que vous avez collectées? Comment évaluez-vous la qualité des données que vous avez collectées?
10. **COVAN SEULEMENT** : Avez-vous utilisé l'information sur le rendement à des fins de planification? Expliquez. Avez-vous utilisé l'information sur le rendement à des fins décisionnelles? Expliquez.

11. Le CGRR/CVAR indique que l'échéancier pour les résultats intermédiaires était de 2006/2007 à 2009/2010. À ce jour, quels progrès le gouvernement fédéral a-t-il réalisé en vue des résultats intermédiaires mentionnés dans le modèle logique?

Approfondissement :

- f. Engagement pancanadien accru
 - g. Visibilité fédérale meilleure au Canada et à l'étranger
 - h. Engagement des groupes visés dans les activités sportives, économiques, sociales et culturelles
 - i. Mobilisation des ressources et programmes existants
 - j. Assurance de legs durables
 - k. Engagements du CIO, du COVAN et exécution des obligations législatives fédérales
 - l. Capacité démontrée de répondre à la demande accrue de services fédéraux essentiels
12. Y a-t-il eu des résultats inattendus, positifs ou négatifs?
13. À ce jour, quels ont été les obstacles au succès du Secrétariat fédéral et à la réalisation des résultats? Qu'est-ce qui a facilité le succès?
14. Au fur et à mesure que les Jeux approchent, avez-vous des préoccupations importantes concernant la capacité du Secrétariat de répondre à vos besoins? Élaborez.
15. Que proposez-vous pour améliorer le Secrétariat fédéral? Quel autre rôle devrait-il ou pourrait-il jouer pour faciliter la coordination et aider à améliorer la probabilité du succès des Jeux de 2010?
16. De façon générale, quel est votre degré de satisfaction avec le Secrétariat fédéral? S.v.p. utiliser une échelle de 1 à 10 où 1 signifie pas du tout satisfait et 10 signifie extrêmement satisfait. Pourquoi dites-vous ça?
17. Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur le Secrétariat fédéral des Jeux de 2010?

Merci beaucoup de votre temps et de votre collaboration!

Guide d'entrevue des autres intervenants

Introduction :

Comme les entrevues auront été fixées à l'avance, il ne devrait pas être nécessaire d'expliquer l'étude en détail. Toutefois, présentez-vous, demandez à la personne interviewée si elle a des questions avant de commencer. De plus, expliquez à la personne interviewée que nous interviewerons un large éventail de personnes et que certaines des questions peuvent ne pas s'appliquer à elle.

Nota : Selon la personne interviewée, d'autres questions spécifiques ou approfondissements pourraient s'ajouter pour ce groupe.

1. Veuillez décrire votre relation avec le Secrétariat fédéral des Jeux de 2010, c'est-à-dire, comment vous l'avez utilisé jusqu'à présent. Êtes-vous satisfait de la capacité du Secrétariat de répondre à vos besoins? Veuillez expliquer.
2. Dans quelles structures de planification et de coordination du Secrétariat fédéral êtes-vous impliqué, s'il y a lieu, par exemple, le Comité de coordination des partenaires ou d'autres? Quelle est l'efficacité de ces structures pour rencontrer vos besoins?
3. Selon vous, quel impact, positif ou négatif, le Secrétariat fédéral aurait-il eu à ce jour sur la planification et la prise de décision liées aux Jeux de 2010?
4. Au fur et à mesure que les Jeux approchent, avez-vous des préoccupations importantes concernant la capacité du Secrétariat de répondre à vos besoins? Élaborez.
5. Que proposez-vous pour améliorer le Secrétariat fédéral? Quel autre rôle devrait-il ou pourrait-il jouer pour faciliter la coordination et aider à améliorer la probabilité du succès des Jeux de 2010?
6. De façon générale, quel est votre degré de satisfaction avec le Secrétariat fédéral? S.v.p. utiliser une échelle de 1 à 10 où 1 signifie pas du tout satisfait et 10 signifie extrêmement satisfait. Pourquoi dites-vous ça?
7. Avez-vous d'autres commentaires à formuler sur le Secrétariat fédéral des Jeux de 2010?

Merci beaucoup de votre temps et de votre collaboration!

Annexe E – Ministères et organismes fédéraux engagés dans les Jeux

Administration canadienne de la sûreté du transport aérien	Non-SFE
Affaires étrangères et Commerce international	Non-SFE
Affaires indiennes et du Nord Canada	Non-SFE
Agence canadienne d'évaluation environnementale	Non-SFE
Agence canadienne d'inspection des aliments	SFE
Agence canadienne de développement international	Non-SFE
Agence de la fonction publique du Canada	Non-SFE
Agence de la santé publique du Canada	SFE
Agence de promotion économique du Canada atlantique	Non-SFE
Agence des services frontaliers du Canada	SFE
Agence du revenu du Canada	SFE
Agence Parcs Canada	Non-SFE
Agence spatiale canadienne	Non-SFE
Agriculture et Agroalimentaire Canada	Non-SFE
Bureau de l'interlocuteur fédéral	Non-SFE
Bureau du Conseil privé	Non-SFE
Citoyenneté et Immigration Canada	SFE
Commissariat aux langues officielles	Non-SFE
Commission canadienne du tourisme	Non-SFE
Condition féminine	Non-SFE
Conseil de recherches en sciences humaines du Canada	Non-SFE
Conseil national de recherches du Canada	Non-SFE
Développement économique Canada pour les régions du Québec	Non-SFE
Environnement Canada	SFE
Équipe Canada Inc.	Non-SFE
Fondation canadienne pour l'innovation	Non-SFE
Gendarmerie royale du Canada	SFE
Industrie Canada	SFE
Infrastructures Canada	Non-SFE

Instituts de recherche en santé du Canada	Non-SFE
Ministère de la Défense nationale	SFE
Ministère de la Justice du Canada	Non-SFE
Ministère des Finances	Non-SFE
Patrimoine canadien	SFE
Pêches et Océans Canada	SFE
Ressources humaines et Développement des compétences Canada	SFE
Ressources naturelles Canada	Non-SFE
Santé Canada	SFE
Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada	Non-SFE
Sécurité publique Canada	SFE
Service canadien du renseignement de sécurité	SFE
Services Canada	Non-SFE
Société canadienne d'hypothèques et de logement	Non-SFE
Transports Canada	Non-SFE
Travaux publics et Services gouvernementaux Canada	Non-SFE