



Patrimoine  
canadien

Canadian  
Heritage

## **RAPPORT SUR LA**

### **VÉRIFICATION DU PROGRAMME D'ACCUEIL (SPORT CANADA) DIRECTION DES SERVICES D'ASSURANCE**

**DIRECTION GÉNÉRALE DES EXAMENS MINISTÉRIELS**

**PATRIMOINE CANADIEN**

**Le 15 juin 2005**



## TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	ii
1.0 CONTEXTE.....	1
2.0 OBJECTIFS.....	3
3.0 PORTÉE DE LA VÉRIFICATION .....	3
4.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE.....	4
5.0 CONCLUSIONS.....	6
6.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	8
6.1 Conception du Programme.....	8
6.1.1 Financement du Programme.....	8
6.1.2 Approche stratégique de l'accueil des manifestations sportives.....	9
6.2 Cadre de contrôle de la gestion.....	11
6.2.1 Rôles et responsabilités.....	11
6.2.2 Évaluation et approbation des demandes.....	12
6.2.3 Accords de contribution - Élaboration et contrôle.....	15
6.2.4 Gestion de l'information.....	18
6.3 Contrôle du rendement et des résultats du Programme et rapports connexes.....	19
6.4 Gestion des risques.....	21
APPENDICE A CRITÈRES DE VÉRIFICATION.....	A-1



## RÉSUMÉ

La vérification du Programme d'accueil a été effectuée conformément au plan de vérification et d'évaluation du ministère du Patrimoine canadien qui a été approuvé pour 2004-2005. Elle avait pour objet de donner à la haute direction l'assurance quant à la validité des processus du Programme; de déterminer où l'organisation est la plus exposée au risque; enfin, de recommander des mesures correctives au besoin. Elle a couvert les décisions en matière de financement pour les exercices 2002-2003 et 2003-2004.

L'équipe de vérification fonde ses conclusions sur l'évaluation des constatations par rapport aux objectifs préétablis, définis dans la section 2, et sur ses travaux menés entre le 16 juin et le 30 septembre 2004. À son avis, elle a suffisamment travaillé pour recueillir les preuves appuyant ses conclusions énoncées dans le présent rapport de vérification.

L'équipe de vérification trouve que le Programme d'accueil est en général bien géré, en particulier le volet des manifestations internationales unisport (MIU) pour lequel sont appliqués des pratiques et des contrôles officiels pour évaluer et approuver les demandes.

L'équipe de vérification a cerné certains domaines dans lesquels les pratiques et les processus de gestion pourraient être améliorés :

- Le processus actuel de planification budgétaire ne garantit pas qu'il y aura suffisamment de fonds pour respecter tous les engagements du Programme.
- Des cadres ont été élaborés et mis en œuvre pour diverses manifestations. Cependant, il n'y a pas d'approche stratégique coordonnée visant à classer en ordre de priorité les manifestations sportives à accueillir pour les quatre catégories du Programme d'accueil. Par conséquent, sans une méthode ou une justification claire rattachée à l'accueil des manifestations sportives internationales et nationales, les avantages que procure l'accueil des manifestations risquent de ne pas être exploités au maximum.
- Compte tenu de la restructuration de l'unité en une division, et de la complexité du processus du Programme, il y a un risque que la mémoire institutionnelle ne soit pas bien transmise. En outre, les nouveaux employés n'ont peut-être pas accès à la documentation officielle pour les aider, autre que les connaissances que leur communiquent les agents expérimentés.



- Le processus d'évaluation des demandes concernant les manifestations internationales multisports et les manifestations stratégiques doit être officialisé de sorte qu'il y ait une diligence raisonnable uniforme pour les quatre volets du Programme. Ce qui existe pour les MIU pourrait servir de modèle. Par ailleurs, la documentation dans les dossiers doit être améliorée, plus précisément en ce qui concerne le formulaire de recommandation d'approbation (FRA), pour voir à ce que les décisions prises soient dûment étayées.
- La diligence raisonnable liée aux paiements et aux recouvrements doit être rehaussée. Présentement, il n'y a pas de contrôle qui assure que la documentation à l'appui, comme l'exige l'accord, est reçue et analysée avant tout versement d'un paiement et que des mesures systématiques de recouvrement sont prises dans le cas des fonds excédentaires.
- Le recours à trois systèmes différents pour gérer l'information sur les subventions et les contributions du Programme d'accueil entraîne des pratiques non efficaces (entrée de données en double, aucun archivage central de l'information) et accroît les risques d'erreurs (intégrité des données).
- Il faut renforcer et officialiser le processus de contrôle et de rapport relativement au rendement du Programme.
- Aucun plan officiel de vérification, fondé sur les risques, n'a encore été élaboré pour la vérification des bénéficiaires.

Le rapport de vérification comporte 9 recommandations et la direction les accepte toutes. Selon les réponses de la direction, une recommandation a été mise en application. Les autres recommandations seront mises en œuvre d'ici 2006-2007.



## 1.0 CONTEXTE

Le Programme d'accueil est administré par la Division des grands Jeux et de l'accueil, Direction générale de Sport Canada, PCH. Les athlètes, les entraîneurs, les officiels, les bénévoles, les membres de l'administration, les médias participant aux manifestations organisées et les visiteurs et téléspectateurs en tirent tous profit.

Les bénéficiaires sont les organismes qui sont constitués en des sociétés à but non lucratif en vertu de la loi fédérale ou provinciale pour les Jeux ou manifestations en question. Les manifestations soutenues entrent dans l'une des quatre catégories suivantes :

*Manifestations internationales unisport (MIU)* : comprennent les championnats du monde, les qualifications olympiques et paralympiques, les épreuves de coupe du monde et les grandes compétitions régionales.

*Manifestations internationales multisports (MIM)* : comprennent les Jeux olympiques et paralympiques d'hiver et d'été, les Jeux du Commonwealth et les Jeux panaméricains.

*Manifestations stratégiques* : comprennent les Jeux de la Francophonie Internationale et les Jeux autochtones de l'Amérique du Nord (JAAN).

*Jeux du Canada* : des contributions annuelles sont accordées aux sociétés hôtes pour soutenir ces manifestations qui ont lieu tous les deux ans, l'été et l'hiver en alternance.

### Objectifs du Programme d'accueil

Les objectifs précis de Sport Canada relativement au Programme d'accueil sont énoncés dans les modalités connexes et sont les suivants :

- a) Athlètes et entraîneurs de haut niveau : mieux habiliter les athlètes canadiens à se démarquer aux plus hauts échelons de la scène sportive internationale par des moyens justes et loyaux.
- b) Développement du système sportif : améliorer les programmes ainsi que la coordination et l'intégration des activités de développement visant à favoriser l'édification du système sportif canadien en travaillant avec des partenaires clés.
- c) Positionnement stratégique du sport : promouvoir les grands objectifs du gouvernement fédéral par l'intermédiaire du sport, bien positionner le sport dans le programme fédéral et faire connaître la contribution du sport à la société canadienne.



- d) Accès et équité : encourager un meilleur accès et une plus grande équité dans le sport pour les groupes sous-représentés.

## **Partenaires**

Les partenaires du Programme sont, entre autres, les gouvernements provinciaux et territoriaux et les administrations municipales, les commanditaires du secteur privé et les autres ministères fédéraux; les organismes détenant les droits des grands Jeux au Canada et reconnus par une fédération internationale faisant autorité; les fédérations nationales de sport qui satisfont aux exigences du « Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport » du gouvernement du Canada; enfin, les comités d'organisation constitués en tant que sociétés à but non lucratif.

## **Processus décisionnel lié à l'accueil et au financement**

Les processus diffèrent selon le type, l'envergure, le coût et les avantages à tirer de la manifestation envisagée.

### MIU et MIM

Dans le cas des MIU et des MIM, pour qu'un projet soit approuvé, l'organisme national de sport (ONS) et/ou l'organisme multisport et multiservice (OMS) doit satisfaire à toutes les exigences du Cadre de financement et de responsabilité en matière de sport (CFRS). Le CFRS est l'outil utilisé par Patrimoine canadien pour déterminer les ONS admissibles aux programmes de Sport Canada, dans quels domaines, à quel niveau et selon quelles conditions. Il y a quatre étapes : l'admissibilité, l'évaluation, l'attribution des fonds et la responsabilité. Les décisions d'accorder des fonds à un organisme sont prises une fois ce processus terminé. Le financement est déterminé par catégorie pour les montants ne dépassant pas, en général, 50 000 \$. Au-delà de ce montant, des conditions spéciales s'appliquent. Une entente avec le comité organisateur ou l'organisme national de sport visé est établie pour préciser les modalités rattachées à la participation du gouvernement fédéral, surtout en ce qui concerne les dispositions financières.

### Manifestations stratégiques

Les manifestations stratégiques, lorsqu'elles ne sont pas soumises à une entente fédérale-provincial/territoriale, sont examinées individuellement pour voir si leur tenue au Canada stimulera l'intérêt de la population envers le sport d'une manière conforme aux objectifs stratégiques du gouvernement du Canada en matière de sport et si elles favoriseront l'augmentation des possibilités offertes dans le sport aux groupes sous-représentés. Des réunions interministérielles et intraministérielles ont lieu pour déterminer l'engagement des autres ministères et organismes fédéraux. Suivent des négociations avec le comité d'organisation et d'autres partenaires financiers à propos des éléments à inscrire dans l'entente multipartite. Après l'annonce du ministre ou de la ministre, une entente est conclue avec le comité d'organisation approprié.



## Jeux du Canada

L'accueil des Jeux du Canada repose sur un cycle de rotation établi par les gouvernements fédéral, provinciaux et territoriaux. Une fois la société hôte créée, une entente multipartite est négociée et signée par la société hôte, les trois ordres de gouvernement et le Conseil des Jeux du Canada. Sport Canada examine tous les plans, rapports d'étape et états financiers de la société hôte pour voir à ce que celle-ci respecte ses obligations. Le gouvernement fédéral accorde ses fonds aux sociétés hôtes en se fondant sur un cadre financier qu'il a convenu avec les gouvernements provinciaux et territoriaux. Le cadre financier en vigueur a été conçu en 1989.

### **2.0 OBJECTIFS**

La vérification a pour objet de donner à la haute direction l'assurance que les processus du Programme sont solides; de déterminer où l'organisation est la plus exposée au risque; enfin, de recommander des mesures correctives au besoin. Plus particulièrement, elle a débouché sur les résultats suivants :

- assurance que le cadre de contrôle de la gestion du Programme (y compris les processus de gestion des risques, la structure de gestion) est efficace;
- assurance que les renseignements utilisés pour la prise des décisions et les rapports sont fiables;
- recommandations, s'il y a lieu, pour améliorer la gestion du Programme et permettre à celui-ci de mieux atteindre ses objectifs.

### **3.0 PORTÉE**

La vérification du Programme d'accueil a été effectuée conformément au plan de vérification et d'évaluation du ministère du Patrimoine canadien (PCH) approuvé pour 2004-2005. Elle a couvert les décisions en matière de financement pour les exercices 2002-2003 et 2003-2004. Les travaux sur place ont eu lieu entre juin et septembre 2004 et ont englobé les activités de programme à l'administration centrale dans la région de la capitale nationale et au bureau de la région du Québec à Montréal.



## 4.0 APPROCHE ET MÉTHODOLOGIE

La vérification s'est déroulée en conformité avec les normes énoncées dans la Politique du CT sur la vérification interne, lesquelles exigent que la vérification soit planifiée et exécutée d'une manière qui permette à l'équipe de vérification de garantir ses constatations. L'approche de vérification prévoyait, entre autres, l'élaboration de critères de vérification sur lesquels fonder les observations, les évaluations et les conclusions. Ces critères s'inspirent essentiellement des *Caractéristiques d'un programme de subventions ou de contributions bien géré* énoncées dans la publication du Bureau du vérificateur général (BVG) intitulée *Cadre de détermination des risques dans les programmes de subventions et de contributions* et de la *Politique sur les paiements de transfert* du Conseil du Trésor (CT). Les critères de vérification sont présentés en détail à l'appendice A. Les travaux suivants ont été effectués :

- des entrevues ont été menées auprès des gestionnaires et des agents de programme à l'administration centrale et au bureau régional à Montréal;
- des entrevues ont été menées auprès des représentants de la Direction générale des finances de PCH et du Centre d'expertise des programmes de subventions et de contributions de PCH;
- la documentation et les politiques du Programme pertinentes ont été analysées;
- une description détaillée des processus liés aux activités du Programme a été élaborée;
- une évaluation des risques concernant les principaux processus et activités du programme de contributions a été effectuée;
- un échantillon représentatif de dossiers des bénéficiaires (l'étendue de la vérification est précisée au tableau 1 ci-après) a été examiné en profondeur;
- la façon dont sont traitées les demandes ne satisfaisant pas aux critères du Programme a été examinée.





**Tableau 1 Résumé de l'étendue de la vérification**

Programme	Total des fonds du Programme distribués	\$ Dossiers de bénéficiaires vérifiés	% de dossiers vérifiés	Nbre total de dossiers de bénéficiaires	Nbre de dossiers vérifiés	% de dossiers vérifiés
<b>Exercice 2003-2004</b>						
MIU	14 244 300 \$	13 531 800 \$	95 %	43	15	35 %
MIM	1 976 450 \$	1 976 450 \$	100 %	2	2	100 %
Man. stratégiques	500 000 \$	300 000 \$	60 %	4	2	50 %
Jeux du Canada	8 550 000 \$	5 900 000 \$	69 %	2	1	50 %
Total partiel	25 270 750 \$	21 708 250 \$	86 %	51	20	39 %
<b>Exercice 2002-2003</b>						
MIU	8 665 000 \$	7 825 000 \$	90 %	39	12	31 %
MIM	100 000 \$	100 000 \$	100 %	1	1	100 %
Man. stratégiques	1 680 000 \$	1 680 000 \$	100 %	1	1	100 %
Jeux du Canada	5 475 666 \$	4 775 666 \$	87 %	3	2	67 %
Total partiel	15 920 666 \$	14 380 666 \$	90 %	44	16	36 %
Total	41 191 416 \$	36 088 916 \$	88 %	95	36	38 %



## 5.0 CONCLUSIONS

L'équipe de vérification fonde ses conclusions sur l'évaluation des constatations par rapport aux critères définis à l'appendice A. À son avis, elle a suffisamment travaillé pour recueillir les preuves appuyant ses conclusions énoncées dans le présent rapport de vérification.

L'équipe de vérification trouve que le Programme d'accueil est en général bien géré, en particulier le volet des manifestations internationales unisport (MIU) pour lequel sont appliqués des pratiques et des contrôles officiels pour évaluer et approuver les demandes.

L'équipe de vérification a cerné les domaines suivants comme nécessitant des améliorations :

- le processus de planification budgétaire;
- une approche stratégique coordonnée pour classer en ordre de priorité les manifestations sportives à accueillir;
- le transfert de la mémoire institutionnelle;
- le processus d'évaluation des demandes dans le cas des manifestations internationales multisports et des manifestations stratégiques;
- l'exercice d'une diligence raisonnable pour les paiements et les recouvrements;
- la gestion de l'information;
- le contrôle et les rapports concernant le rendement;
- la gestion des risques relativement aux vérifications des bénéficiaires.

Le rapport de vérification comporte 9 recommandations et la direction les accepte toutes. Selon les réponses de la direction, une recommandation a été mise en application. Les autres recommandations seront mises en œuvre d'ici 2006-2007.



## Survol de la réponse de la direction

La Direction générale de Sport Canada du ministère du Patrimoine canadien est fière de souligner que l'équipe de vérification a constaté que le Programme d'accueil est généralement bien géré, en particulier le volet des manifestations internationales unisport pour lequel sont appliqués des pratiques et des contrôles officiels pour évaluer et approuver les demandes.

Même si les conclusions générales de la vérification sont positives et appuient l'orientation actuelle du Programme d'accueil, les recommandations de l'équipe de vérification sont très utiles aux responsables du Programme. Bien que certaines d'entre elles nécessitent un suivi précis, la plupart des recommandations sont conformes aux travaux en cours relativement au Cadre global de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats (CGRR) et au Cadre global de vérification axé sur les risques (CVAR), tous deux à l'étape de l'élaboration, ainsi qu'au Cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales (Cadre stratégique), approuvé par les ministres fédéral, provinciaux et territoriaux (FPT) responsables du Sport et en attente de l'approbation du gouvernement fédéral. Une fois mis en œuvre, le Cadre stratégique fournira une approche pour les processus de soumission de candidatures et d'attribution de l'accueil de manifestations sportives internationales au Canada. Non seulement il permettra de se doter d'une approche intergouvernementale qui servira à planifier les manifestations à accueillir, mais il proposera également une nouvelle façon de prendre les décisions.

Ce que la vérification a confirmé le plus nettement est qu'il faut obtenir le niveau de financement nécessaire pour bien exécuter le Programme; il s'agit d'un élément clé du Cadre stratégique proposé.

La vérification a mis en évidence certaines questions à propos de la documentation. Selon les constatations, la Direction générale a encore du travail à faire à l'égard de la mise en place d'une documentation systématisée concernant le processus rattaché aux demandes de financement, en particulier dans le cas des demandes rejetées; elle doit aussi renforcer et officialiser ses processus d'évaluation et d'approbation. PCH (Sport Canada) a déjà modifié de façon importante ses processus en adoptant des mesures systématiques et en établissant des critères pour le processus lié aux demandes; d'autres mesures prévues comprennent notamment la documentation des processus et la mise en place d'une approche uniforme pour l'analyse des évaluations.

Bon nombre des secteurs d'amélioration visés par les recommandations, particulièrement l'établissement de rapports sur le rendement et la gestion des risques, étaient connus de la direction et ont fait l'objet d'améliorations au cours de la dernière année. En témoigne l'élaboration du Cadre global de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats, du Cadre global de vérification axé sur les risques ainsi que du document de planification du cycle de vérification des bénéficiaires. Sport Canada continuera de collaborer avec la Direction générale des examens ministériels pour améliorer la gestion du Programme d'accueil et réduire les risques.



## 6.0 OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

### 6.1 Conception du Programme

#### 6.1.1 Financement du Programme

Le gouvernement du Canada, par l'intermédiaire du Programme d'accueil, fournit une bonne partie du financement des grands Jeux et des manifestations sportives internationales lorsqu'il aide les organismes de sport ou les comités organisateurs à accueillir des manifestations sportives internationales au pays ou les Jeux du Canada. L'aide consentie peut varier considérablement, selon la manifestation et l'exercice financier. Les contributions pour les manifestations individuelles peuvent s'élever jusqu'à 10 millions de dollars.

Comme c'est indiqué dans les modalités rattachées aux contributions à une catégorie de bénéficiaires octroyées par PCH, la participation du gouvernement fédéral ne peut aller au-delà de 35 % du coût total de la manifestation et de 50 % de l'ensemble des contributions du secteur public. Il est essentiel d'obtenir l'approbation du CT dans tous les cas où le gouvernement fédéral (PCH et les autres ministères fédéraux) dépassera ce plafond. D'autres fonds sont demandés au CT pour répondre aux besoins liés à des manifestations non prévues qui sont organisées et à des manifestations qui exigent plus que la contribution fédérale maximale autorisée de 35 %.

Au cours de 2003-2004, les contributions versées aux bénéficiaires ont totalisé 25,3 millions de dollars pour l'accueil de manifestations sportives. Comme les fonds pour le Programme ont été fixés à 15 millions de dollars pour 2003-2004, il manquait 10,3 millions de dollars pour respecter les engagements pris.

Afin de les honorer, on a trouvé des fonds additionnels auprès des sources suivantes : réaffectation au sein du budget de Sport Canada, plus particulièrement entre le Programme d'accueil et le Programme d'aide aux athlètes, et à l'échelle du Ministère, fonds inutilisés d'un ou de plusieurs programmes, quelques mois avant la fin de l'exercice financier.

L'équipe de vérification a constaté que ce déficit semble revenir d'un exercice à l'autre. Ainsi, le Programme doit sans cesse obtenir des fonds auprès du CT pour certaines manifestations sportives, par exemple dans les cas de la candidature de Hamilton pour accueillir les Jeux du Commonwealth et des Jeux du Canada à Whitehorse.

**6.1.1.1 Observation :** *Le processus de planification budgétaire actuel ne garantit pas qu'il y aura suffisamment de fonds pour respecter tous les engagements du Programme.*



**Recommandation** : Que le directeur général de Sport Canada examine le processus de planification budgétaire du Programme d'accueil afin de déterminer les affectations exigées pour bien exécuter le Programme et d'obtenir le niveau de financement approprié.

#### 6.1.1.2 Réponse de la direction

Recommandation acceptée

PCH (Sport Canada) a cerné, dans les limites du niveau budgétaire existant, des fonds précis à consacrer de façon stratégique aux possibilités d'accueil. De plus, il a élaboré un Cadre stratégique pour la coordination de la soumission de candidatures et de l'accueil de manifestations au Canada. Ce cadre prévoit la planification stratégique de l'accueil de manifestations et l'obtention du financement connexe requis.

Il faudra faire approuver la mise en œuvre du Cadre stratégique et s'assurer du financement nécessaire. Des activités parallèles qui contribuent à la mise en place du Cadre stratégique sont la création d'un groupe d'experts chargé de coordonner la détermination des manifestations à accueillir, de même que la révision de la *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* (2000).

Le Cadre stratégique sera mis en œuvre au cours de l'exercice 2006-2007.

Échéance : le 1<sup>er</sup> avril 2007

### 6.1.2 Approche stratégique de l'accueil des manifestations sportives

Le Programme d'accueil est régi par diverses politiques et ententes, notamment : la *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* (Politique d'accueil), la Résolution de Clear Lake concernant les Jeux du Canada signée en 1997, et la *Politique canadienne du sport* (PCS). Ces documents ont été approuvés par PCH.

La PCS offre une vision du sport pour le Canada qui est dynamique. Il a fallu deux ans pour l'élaborer et elle tient compte des intérêts et des préoccupations des 14 instances gouvernementales, des communautés sportives du Canada et d'autres organismes et groupes qui influent sur le sport au Canada et en tirent profit. La PCS prévoit une approche concertée pour maximiser les retombées de l'accueil des manifestations sportives.

La Politique d'accueil est un instrument clé de l'approche fédérale globale rattachée au développement du sport au Canada. Elle est conçue en harmonie avec d'autres initiatives gouvernementales qui sont essentielles à la vitalité du système sportif.



En 2003-2004, PCH a amorcé l'élaboration d'un cadre stratégique concernant l'accueil de manifestations sportives internationales (cadre stratégique) pour atteindre une série d'objectifs en matière d'accueil et soutenir financièrement les manifestations sportives internationales. On retrouve parmi les objectifs la tenue de deux grandes MIM tous les dix ans, d'une grande MIU tous les deux ans et de 30 MIU et plus par année au Canada. Au moment de la vérification, on attendait les approbations finales avant de procéder à la mise en œuvre du cadre.

Le cadre ne couvre pas les manifestations suivantes : les manifestations stratégiques et les Jeux du Canada.

En ce qui concerne les manifestations stratégiques, un cadre est en voie d'élaboration relativement à la gestion des JAAN et entrera en vigueur en 2008. Quant aux Jeux de la Francophonie, qui ont un important contenu culturel et permettent la réalisation de grands objectifs gouvernementaux, ils sont assujettis aux décisions du gouvernement.

Dans le cas des Jeux du Canada et des déplacements liés aux Jeux d'hiver de l'Arctique, ils sont régis par des ententes fédérales-provinciales.

**6.1.2.1 Observation :** *Des cadres sont élaborés ou adoptés pour les diverses manifestations. Cependant, il n'y a pas d'approche stratégique coordonnée pour classer en ordre de priorité les manifestations sportives à accueillir dans les autres catégories du Programme d'accueil. Sans une méthode ou une justification claire rattachée à l'accueil des manifestations sportives internationales et nationales, les avantages que procure l'accueil des manifestations risquent de ne pas être exploités au maximum.*

**Recommandation :** Que le directeur général de Sport Canada adopte une approche commune relativement à l'élaboration des cadres stratégiques de tous les volets du Programme d'accueil.

#### **6.1.2.2 Réponse de la direction**

Recommandation acceptée

La *Politique fédérale concernant l'accueil de manifestations sportives internationales* (2000) oriente le Programme d'accueil de PCH (Sport Canada), qui comporte quatre volets :

- 1) les Jeux du Canada;
- 2) les manifestations internationales unisport (MIU);
- 3) les manifestations internationales multisports (MIM);
- 4) les manifestations stratégiques.



Le Cadre stratégique proposé, en instance d'approbation, favorisera la mise en place d'une approche concertée en matière de financement pour les volets MIU et MIM, qui tiendra compte des activités des quatre volets du Programme. Une fois approuvée par le ministre, cette approche sera officialisée lors du processus de renouvellement du Programme. Un document expliquant la coordination des cadres sera également élaboré.

PCH (Sport Canada) envisagera d'inclure les manifestations stratégiques dans l'approche concertée en matière de financement.

Comme ils sont régis par un accord FPT distinct (la Résolution de Clear Lake), les Jeux du Canada ne sont pas assujettis au Cadre stratégique.

Échéance : le 1<sup>er</sup> avril 2006

## 6.2 Cadre de contrôle de la gestion

### 6.2.1 Rôles et responsabilités

En juin 2003, le Programme d'accueil a été doté d'une structure indépendante au sein de Sport Canada, soit la Division des grands Jeux et de l'accueil. Au moment de la vérification, l'équipe de direction de la nouvelle organisation était constituée d'une directrice intérimaire et de deux gestionnaires. L'organisation fonctionne selon une matrice, où des agents de programme travaillent à des dossiers de base (essentiellement la gestion courante du Programme), ou dirigent, gèrent ou soutiennent des projets qui sont typiquement des Jeux tenus au Canada ou des missions à l'étranger.

L'équipe de vérification a fait les constatations suivantes :

- Ces dernières années, l'organisation est en pleine transition, subissant une foule de changements et multipliant les affectations intérimaires aux niveaux des gestionnaires et du directeur. Présentement, les agents de programme nouvellement recrutés sont en général formés par des agents expérimentés et la formation est surtout assurée et reçue sur place.
- À l'exception des MIU, il n'y a pas de manuel de procédures ou de formation pour guider les nouveaux agents de programme.

**6.2.1.1 Observation :** *Compte tenu de la restructuration de l'unité en une division, et de la complexité du processus du Programme, il y a un risque que la mémoire institutionnelle ne soit pas bien transmise. En outre, les nouveaux employés n'ont peut-être pas accès à de la documentation officielle pour les aider autre que les connaissances que leur communiquent les agents expérimentés.*





**Recommandation :** Que le directeur général de Sport Canada voie à ce que soient élaborés, communiqués et mis en œuvre des processus et des procédures officiels, y compris la définition des responsabilités et des exigences de formation concernant les agents de programme.

### 6.2.1.2 Réponse de la direction

#### Recommandation acceptée

La Division des grands Jeux et de l'accueil a adopté une approche de gestion qui officialise le processus de transfert des connaissances et qui fait la promotion de liaisons hiérarchiques clairement définies en matière de rapports. Dans le cadre de ce processus, un certain nombre de mesures sont prises à l'arrivée d'employés à Sport Canada. Il est possible de se procurer les deux manuels d'orientation de la Direction générale et du Ministère afin d'avoir un aperçu du milieu de travail. La Division a aussi élaboré un manuel afin de fournir de l'information particulière sur ses activités et ses responsabilités. D'autres occasions de transfert de connaissances comprennent, entre autres, la supervision, l'évaluation, les journées de réflexion de la Division, la formation du personnel et les plans de travail fondés sur des dossiers structurés.

**Échéance : la mise en œuvre est en cours; elle sera terminée le 1<sup>er</sup> avril 2006.**

### 6.2.2 Évaluation et approbation des demandes

L'évaluation des demandes repose sur les critères d'admissibilité clairement énoncés dans trois documents : la Politique de Sport Canada concernant l'accueil de manifestations sportives internationales, qui s'applique aux MIU, aux MIM et aux manifestations stratégiques; les Lignes directrices des contributions de Sport Canada, qui visent les MIU; la Résolution de Clear Lake de 1997, qui régit les Jeux du Canada.

Pour aider les agents de programme à faire preuve de diligence raisonnable dans l'évaluation des demandes, des lignes directrices des contributions ont été élaborées pour les MIU. Celles-ci fournissent une orientation quant aux manifestations qui peuvent bénéficier d'un soutien financier, en se fondant sur les priorités en matière de financement. Elles indiquent également les éléments dont les organismes nationaux de sport (ONS) doivent tenir compte lorsqu'ils demandent une aide financière, en plus de renfermer des directives pour présenter une demande de financement, des lignes directrices concernant l'utilisation des langues officielles, des précisions quant au processus et aux procédures rattachés aux demandes, et divers formulaires et listes de





vérification. Entre autres, les lignes directrices des contributions exigent que les risques importants au niveau de la gestion et de l'économie qui pourraient influencer sur l'organisation du projet soient signalés et que des plans d'affaires pour les projets dépassant 50 000 \$ soient fournis.

L'équipe de vérification a constaté que le processus d'évaluation des demandes en place pour les MIU comprend tous les éléments exigés pour dûment évaluer l'admissibilité aux fonds prévus pour l'accueil de manifestations. Les agents de programme utilisent également une liste de vérification pour s'assurer qu'ils ont exécuté les étapes requises.

En ce qui concerne les MIM et les manifestations stratégiques, le processus d'évaluation des demandes n'est pas aussi rigoureux et officiel que dans le cas des MIU. Il n'y a pas de lignes directrices et, bien que les projets présentés dans ces volets du Programme soient uniques et évalués cas par cas, les agents de programme n'appliquent pas de critères précis pour évaluer les projets. Il peut exister un risque que les bénéficiaires potentiels perçoivent un manque de transparence et d'impartialité concernant l'accessibilité des fonds dû à un manque de critères spécifiques.

Les Jeux du Canada sont assujettis à une entente multipartite signée entre la société hôte, les trois ordres de gouvernement et le Conseil des Jeux du Canada. Les lignes directrices sur les plans, les rapports d'étape et les états financiers de la société hôte sont examinées pour voir à ce que la société hôte remplisse ses obligations.

Dans le cas de tous les dossiers examinés pour les quatre volets du Programme, l'équipe de vérification a trouvé des preuves qu'il y avait des plans d'affaires et que les évaluations des risques exigées avaient été exécutées dans le cadre d'études de faisabilité.

Pour les quatre volets du Programme, on utilise un formulaire de recommandation d'approbation (FRA) pour consigner les renseignements sur les résultats finals du processus d'évaluation des demandes. Ce document est à la base de l'approbation des fonds pour la tenue d'une manifestation.

L'équipe de vérification a fait les constatations suivantes pour les quatre volets du Programme :

- Les FRA ont été remplis et se trouvaient dans chacun des dossiers examinés. Cependant, le niveau de détail variait d'un agent de programme à l'autre et ne suffisait pas toujours pour bien soutenir les décisions recommandées.
- Alors que le FRA mentionne la nécessité de respecter les politiques, il n'y a aucune indication de la façon dont les responsables des manifestations entendent se conformer aux exigences; on pense, par exemple, aux politiques antidopage et antitabac.



- Tous les FRA comprenaient un commentaire standard selon lequel le dossier avait été examiné par l'agent de projet et mis à l'épreuve par l'agent de programme. Par contre, les résultats de l'analyse documentaire n'étaient mentionnés nulle part.
- De même, l'équipe de vérification a appris que toutes les demandes évaluées, qu'elles soient rejetées ou acceptées, sont examinées par le directeur du Programme, mais rien dans les dossiers ne vient soutenir cet examen.
- Dans tous les dossiers examinés, il y avait peu d'indices des résultats des examens des états financiers.

**6.2.2.1 Observation :** *Le processus d'évaluation des demande concernant les manifestations internationales multisports et les manifestations stratégiques doit être officialisé de sorte qu'il y ait une diligence raisonnable uniforme pour les quatre volets du Programme. Ce qui existe pour les MIU pourrait servir de modèle. Par ailleurs, la documentation dans les dossiers doit être améliorée, plus précisément en ce qui concerne le formulaire de recommandation d'approbation (FRA), pour voir à ce que les décisions prises soient dûment étayées.*

**Recommandation :** Que le directeur général de Sport Canada :  
- officialise le processus d'évaluation des demandes concernant les volets MIM et manifestations stratégiques du Programme;  
- établisse des normes pour remplir le FRA, analyser les états financiers et documenter les décisions prises de sorte à assurer l'uniformité du processus d'évaluation des demandes pour tous les volets du Programme.

### 6.2.2.2 Réponse de la direction

#### Recommandation acceptée

Au cours de la dernière année, PCH (Sport Canada) a élaboré des lignes directrices sur les contributions pour les manifestations internationales unisport et les manifestations stratégiques internationales. Les critères connexes de ces deux volets ont été établis pour l'exercice 2005-2006. Le Cadre stratégique (en instance d'approbation) ainsi que la mise en place d'un groupe de coordination formé d'experts constitueront un processus officiel pour les manifestations internationales multisports.

Échéance : la mise en œuvre est partiellement terminée; elle le sera complètement le **1<sup>er</sup> avril 2006**.

PCH (Sport Canada) reconnaît l'importance de gérer de manière uniforme les dossiers des demandeurs. Il existe un ensemble d'exigences sur la façon de remplir les formulaires de recommandation d'approbation (FRA); la Division



des services de gestion de Sport Canada vérifie les FRA dans un but d'uniformité et de conformité. Les FRA doivent préciser l'emplacement de l'examen du dossier connexe à des fins de piste de vérification, et les dossiers ne peuvent suivre leur cours tant que toutes les étapes relatives au FRA n'ont pas été franchies.

PCH (Sport Canada) élaborera une approche qui assurera une analyse approfondie et uniforme des états financiers. Pour normaliser la gestion des dossiers électroniques, la Division des services de gestion collaborera avec ses homologues ministériels, afin de cerner des solutions logicielles possibles pour la présentation d'un format standardisé concernant les détails descriptifs des dossiers électroniques.

PCH (Sport Canada) a dressé une liste de vérification du processus d'approbation des demandes, qui comporte une série d'étapes. Celles-ci comprennent notamment une orientation officielle de la part de la direction, une fonction d'examen rigoureux, ainsi qu'un processus d'examen et de prise de décisions pour toutes les manifestations nécessitant des fonds.

Échéance : la mise en œuvre est partiellement terminée; elle le sera complètement **le 1<sup>er</sup> avril 2006**.

### 6.2.3 Accords de contribution - Élaboration et contrôle

Comme l'exige la *Politique sur les paiements de transfert* du CT, un accord de contribution doit être signé entre le Programme d'accueil et le bénéficiaire avant que tout paiement lié à une manifestation en particulier ne soit versé. Les accords de contribution précisent les obligations du bénéficiaire et les modalités régissant l'accord.

Malgré d'importantes améliorations apportées à l'accord de contribution en 2002-2003 et 2003-2004 pour inclure certaines des principales exigences de la *Politique sur les paiements de transfert* du CT, il subsiste des lacunes, surtout en ce qui concerne la nécessité que les documents appropriés soient reçus avant de procéder aux versements.

Plus précisément, l'équipe de vérification a fait les constatations suivantes :

- Les bénéficiaires sont tenus de fournir des états financiers vérifiés pour les projets recevant 50 000 \$ et plus, ou des états financiers finals pour les projets touchant moins de 50 000 \$. Ces états doivent être examinés par les analystes financiers de PCH et l'agent financier principal de la Direction générale ou un autre cadre supérieur de Sport Canada. Les retenues de garantie sont ensuite versées à la réception des rapports d'activités et des états financiers finals.



Les renseignements sur les paiements et sur les activités étaient conservés dans deux dossiers différents. Le dossier des paiements se trouvait au service d'administration, tandis que celui des activités était entre les mains de l'agent de projet. Les conclusions ont été tirées en fonction de l'examen des deux dossiers.

Pour la plupart des 19 dossiers examinés, il a été difficile d'accéder aux rapports d'activités et aux états financiers venant appuyer le versement des retenues de garantie. En outre, la piste de vérification indiquant que ces rapports avaient été examinés par le personnel du Programme était limitée.

- Certains accords stipulent que si la tenue de la manifestation ou le processus de candidature a produit un excédent, les bénéficiaires doivent le rembourser dans un délai de 120 jours après la fin de l'accord. Par contre, le bénéficiaire assume pleinement tout déficit.

Des six dossiers pour lesquels un excédent a été signalé, l'équipe de vérification n'a observé des mesures de recouvrement que pour un seul cas. Quant aux cinq autres, rien n'étayait la décision du Programme de ne pas recouvrer les fonds.

- Le *Formulaire d'approbation et de paiement des subventions et contributions* (FAP) du Ministère utilisé pour engager et approuver les paiements ne précise aucunement l'autorisation en vertu de l'article 34 de la *LGFP*; cependant, pour tous les dossiers examinés, le bloc pour l'article 34 a été signé par l'agent approprié.
- Les accords de contribution ne contenaient aucune clause précisant les limites en matière de responsabilité du gouvernement fédéral dans les cas où le bénéficiaire a contracté un prêt, une location-acquisition ou toute autre obligation à long terme relativement au projet pour lequel une contribution est consentie.
- Il est obligatoire de conclure des ententes multipartites dans le cas de toutes les manifestations internationales multisports et manifestations stratégiques de même que des Jeux du Canada. D'après l'examen des dossiers, ces ententes existaient dans quatre dossiers sur cinq. Pour les championnats du monde de la FINA, une entente bilatérale solide entre Sport Canada et la société hôte, qui prévoyait tous les importants éléments de l'entente multipartite proposée, a été élaborée et acceptée.

**6.2.3.1 Observation :** *La diligence raisonnable liée aux paiements et aux recouvrements doit être rehaussée. Présentement, il n'y a pas de contrôle qui assure que la documentation à l'appui, comme l'exige l'accord, est reçue et analysée avant tout versement d'un paiement et que des mesures*



*systematiques de recouvrement sont prises dans le cas des fonds excédentaires.*

**Recommandations** : Que le directeur général :

- renforce le processus de sorte à surveiller le respect de l'accord de contribution, plus précisément en ce qui concerne la présentation opportune des rapports d'activités, le versement des fonds après réception de la documentation exigée et, s'il y a lieu, le recouvrement des fonds;
- voie à ce qu'il y ait un processus pour examiner et approuver les modifications aux accords de contribution pour assurer que toutes les clauses requises sont là.

### **6.2.3.2 Réponse de la direction**

Recommandation acceptée

PCH (Sport Canada) élabore actuellement une stratégie pour améliorer les contrôles concernant la documentation à l'appui, comme il est indiqué dans les accords de contribution; elle visera tous les bénéficiaires de contributions à compter de l'exercice 2006-2007.

Les accords de contribution sont indispensables pour énoncer les objectifs approuvés mutuellement et dont les bénéficiaires de financement sont responsables. Ils varient en fonction de l'ampleur de la contribution et de l'envergure du risque; ils permettent à PCH (Sport Canada) de gérer et d'atténuer ce risque. Parmi les processus actuels, mentionnons le partenariat solide avec les Services juridiques de PCH et l'utilisation du modèle normalisé d'accord de contribution de PCH. Ce processus sera renforcé afin que les modifications apportées au modèle normalisé continuent d'inclure toutes les clauses nécessaires.

Par souci de contrôle et de respect de l'accord de contribution, la liaison sera assurée avec les experts clés de PCH (p. ex. les Examens ministériels, les Services juridiques, les Finances) selon les besoins, pour assurer l'uniformité des pratiques de rapport. Une clause sera incluse dans tous les accords de contribution et les ententes multipartites pour préciser l'utilisation des fonds de legs ou excédentaires.

Échéance : la mise en œuvre est partiellement terminée; elle le sera complètement **le 1<sup>er</sup> avril 2006**.



## 6.2.4 Gestion de l'information

Trois systèmes différents sont utilisés pour recueillir l'information concernant la gestion des subventions et des contributions : le système de gestion de l'information sur les subventions et les contributions (SGISC), le système de gestion des finances et du matériel du Ministère (SAP) et le Programme de contributions de Sport Canada (PCSC).

Le SGISC est la principale application qu'utilisent la Direction générale de la gestion financière (DGGF) et les Services du savoir, de l'information et de la technologie (SSIT) pour suivre les activités de programme relatives aux subventions et aux contributions. Le PCSC est l'application interne utilisée pour compléter le SGISC et le SAP.

Le Programme d'accueil, les Services de gestion et la Division des subventions et contributions du Centre d'expertise de la Direction générale de la gestion financière ont chacun la responsabilité de consigner dans le SGISC les données financières et non financières rattachées aux manifestations et de les examiner.

L'équipe de vérification a fait les constatations suivantes :

- Le SGISC n'est pas doté de la capacité de transférer les données pour faire une synchronisation avec le SAP et le PCSC, et rien ne garantit que les renseignements sont rapprochés entre les trois systèmes.
- Le Programme d'accueil utilise le SGISC pour évaluer les projets, consigner les approbations et amorcer les paiements. Il ne l'utilise pas systématiquement pour consigner des renseignements sur les paiements finals et l'évaluation finale des projets. En outre, l'équipe de vérification n'a pu trouver de preuve confirmant que le SGISC est utilisé pour des rapports périodiques concernant les paiements. Le PCSC sert pour les rapports détaillés sur les projets.
- La documentation à l'appui est conservée séparément dans divers dossiers par le Programme et le Centre d'expertise des programmes de subventions et de contributions et, par conséquent, il n'y a pas de dossier fusionné complet pour chaque manifestation.

**6.2.4.1 Observation :** *Le recours à trois systèmes différents pour gérer l'information sur les subventions et les contributions du Programme d'accueil entraîne des pratiques non efficaces (entrée de données en double, aucun archivage central de l'information) et accroît les risques d'erreurs (intégrité des données).*





**Recommandations** : Que le directeur général de Sport Canada :  
- voie à ce que le SGISC soit utilisé pour présenter des données complètes, exactes et opportunes sur tous les projets et que les renseignements supplémentaires connexes soient versés dans un seul dossier; et  
- en collaboration avec le directeur général de la Direction générale de la gestion financière, détermine les renseignements exigés pour le Programme et la meilleure façon dont les systèmes en place pourraient satisfaire à ces exigences en limitant au minimum les efforts en double.

#### **6.2.4.2 Réponse de la direction**

Recommandation acceptée

PCH (Sport Canada) veillera à ce que le Système de gestion de l'information sur les subventions et contributions (SGISC) soit utilisé pour recueillir et mettre à jour les principaux renseignements utiles au Ministère et à la Direction générale. Celle-ci travaillera à l'intégration maximale des renseignements dans un seul dossier.

PCH (Sport Canada) collaborera de façon continue avec la Direction générale de la gestion financière et d'autres directions générales de PCH, afin de définir les exigences du système pour maximiser la convivialité et réduire le plus possible le double emploi.

Échéance : la mise en œuvre est continue.

### **6.3 Contrôle du rendement et des résultats du Programme et rapports connexes**

Dans le récent rapport d'évaluation du Programme d'accueil de manifestations sportives en date de février 2004, on signale qu'il faut des mesures plus précises, que les résultats pour les manifestations individuelles doivent être plus détaillés et que des mesures à long terme du succès du Programme doivent être définies. Il y est également dit que les bénéficiaires doivent être mieux guidés quant aux rapports sur les résultats attendus.

Un Cadre global de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats et de vérification axé sur les risques (CGRR/CVAR) pour les trois programmes que gère Sport Canada est en voie d'élaboration dans le cadre du renouvellement des programmes. Les ébauches des deux composantes du CGRR, soit le modèle logique et la stratégie de mesure du rendement, ont été examinées au cours de la vérification. Selon nos constatations, des résultats et des indicateurs de rendement ont été établis pour évaluer le développement du sport. Cependant, il n'y a aucun résultat ou indicateur de rendement pour évaluer les retombées et les répercussions économiques, sociales et culturelles, les trois autres facteurs précisés dans la Politique d'accueil.



L'équipe de vérification a également constaté qu'il n'y a pas de système officiel pour saisir les renseignements sur le rendement, pour surveiller le rendement du Programme et pour présenter des rapports à ce sujet.

**6.3.1 Observation :** *Il faut renforcer et officialiser le processus de contrôle et de rapports rattaché au rendement du Programme.*

**Recommandation :** Que le directeur général de Sport Canada instaure un système officiel de suivi et de rapports concernant le rendement et voie à ce que le CGRR en cours d'élaboration soit élargi pour inclure des résultats et des indicateurs de rendement couvrant tous les facteurs précisés dans la Politique d'accueil.

### 6.3.2 Réponse de la direction

Recommandation acceptée

PCH (Sport Canada) travaille à l'élaboration d'un Cadre global de gestion et de responsabilisation fondé sur les résultats et d'un Cadre global de vérification axé sur les risques, afin de décrire clairement les besoins et les plans de l'organisme en matière de mesure du rendement. Il a élaboré des outils de contrôle et de mesure du rendement, conformes aux indicateurs de rendement définis dans les nouveaux CGRR et CVAR. Certains de ces mécanismes liés au rendement seront en place dès septembre 2005. D'autres mécanismes sont, entre autres, le projet pilote d'une liste de vérification des données sur les manifestations, préparée pour l'été 2005-2006; le projet pilote d'une liste de vérification des Jeux du Canada pour les Jeux de 2005 et l'étude d'évaluation des trois programmes de financement.

Échéance : la mise en œuvre est partiellement terminée; elle le sera complètement **le 1<sup>er</sup> avril 2006**

La Politique sur les paiements de transfert du SCT stipule que les ministères doivent présenter des rapports détaillés sur le rendement et les résultats. Elle exige également que pour chaque programme de paiements de transfert dépassant 5 millions de dollars, les ministères incluent dans leur rapport sur les plans et les priorités (RPP) des éléments descriptifs supplémentaires tels que des objectifs officiels, des résultats attendus et des jalons pour la réalisation. De plus, les ministères doivent signaler dans le rapport ministériel sur le rendement (RMR) les résultats obtenus relativement aux engagements pris à cet effet et aux résultats prévus précis qui ont été énoncés dans leurs rapports sur les plans et les priorités. Ces exigences s'appliquent également au Programme d'accueil, car celui-ci a des transferts de plus de 5 millions de dollars.

**6.3.3 Observation :** *L'équipe de vérification a constaté que ce que le Ministère a signalé sur le Programme d'accueil dans le RPP de PCH pour 2002-2003 et 2003-2004 et dans le RMR pour la période se terminant le*





*31 mars 2003 ne respecte pas les exigences susmentionnées. Nous croyons savoir que ces rapports externes sur le rendement et les résultats du Programme sont une question relevant du Ministère. Les rapports externes sont coordonnés par la Direction générale de la planification et de la gestion ministérielles, des données étant fournies par les divers programmes.*

**Recommandation :** Que le directeur général de Sport Canada voie à ce que le signalement du rendement pour 2005-2006 et les exercices ultérieurs concernant le Programme d'accueil dans le RPP et le RMR respecte les exigences de la Politique sur les paiements de transfert du SCT.

#### **6.3.4 Réponse de la direction**

Recommandation acceptée

PCH (Sport Canada) fournit tous les renseignements nécessaires au sujet de chacun de ses programmes de contribution; il travaille aussi de concert avec d'autres directions générales afin de se conformer à la *Politique sur les paiements de transfert*, particulièrement en ce qui concerne les deux rapports ministériels indiqués. Afin de satisfaire à ces exigences, il existe un mécanisme de coordination des travaux entre chacune des divisions de programmes de PCH (Sport Canada), la Division des services de gestion et la Division de la planification stratégique et de la responsabilité organisationnelle.

Échéance : la mise en œuvre est terminée.

#### **6.4 Gestion des risques**

Le Cadre de vérification axé sur les risques (CVAR) est l'outil de gestion des risques imposé par le SCT pour les programmes de paiements de transfert. Les CVAR doivent préciser les risques du Programme (risques externes liés à la réalisation des résultats et risques internes liés au cycle opérationnel des paiements de transfert) de même que les mesures connexes pour atténuer ces risques. L'actuel CVAR pour le Programme d'accueil a été élaboré en 2001 et comprend une liste des risques opérationnels possibles pour tout le cycle des activités, c'est-à-dire depuis la présélection initiale des demandes jusqu'à la gestion après la tenue de la manifestation. Cependant, aucun risque externe n'est indiqué pour le Programme. En outre, l'équipe de vérification n'a trouvé aucun signe dans les dossiers examinés prouvant que ces stratégies d'atténuation proposées étaient appliquées.

Un CVAR global pour les trois programmes relevant de Sport Canada, dont le Programme d'accueil, est en voie d'élaboration et devrait régler ces questions.

#### **Vérifications des bénéficiaires**



Les accords de contribution comprennent une clause de vérification qui précise le droit de Sport Canada de vérifier les comptes et les dossiers des bénéficiaires, dans les locaux de ces derniers, en tout temps raisonnable. Ces vérifications des bénéficiaires visent à évaluer les contrôles financiers internes et de projet des bénéficiaires et à voir à ce que les dépenses soient admissibles selon les modalités de l'accord de contribution et des Lignes directrices des contributions de Sport Canada.

Les Services de gestion de Sport Canada sont en charge de l'exécution des vérifications des bénéficiaires. L'équipe de vérification a appris qu'ils entendent vérifier tous les grands organismes (qui bénéficient de sommes allant de moyennes à élevées ou qui ont accès à plus d'une contribution de Sport Canada) une fois tous les cinq ans. Les organismes responsables des principales MIU et MIM sont automatiquement choisis aux fins d'une vérification.

**6.4.1.1 Observation :** *Aucun plan officiel de vérification, fondé sur les risques, n'a encore été élaboré pour la vérification des bénéficiaires.*

**Recommandation :** Que le directeur général de Sport Canada voie à ce qu'une approche officielle fondée sur les risques soit élaborée et adoptée pour la sélection des bénéficiaires aux fins d'une vérification.

#### **6.4.1.2 Réponse de la direction**

Recommandation acceptée

Aux fins d'utilisation d'une stratégie de gestion des risques, PCH (Sport Canada) a établi un cycle de vérification des bénéficiaires, y compris un protocole de sélection de ceux-ci, à titre de projet pilote, en préparation pour la vérification ponctuelle des bénéficiaires de 2004-2005. Ce processus doit recevoir l'approbation finale au début de 2005-2006.

Échéance : la mise en œuvre est partiellement terminée; elle le sera complètement **le 1<sup>er</sup> avril 2006**.



## APPENDICE A

### CRITÈRES DE VÉRIFICATION

Les critères suivants ont été établis pour répondre aux objectifs de la vérification. La conception du Programme de même que le cadre et les processus de gestion du Programme y sont abordés.

#### *Conception du Programme*

1. La conception du Programme d'accueil est conforme à la Politique sur les paiements de transfert du SCT.
2. Les objectifs du Programme d'accueil sont reliés aux orientations stratégiques du Ministère.
3. Le pouvoir rattaché au Programme d'accueil est approprié.
4. La conception du Programme d'accueil tient compte des risques auxquels est exposé le Ministère et prévoit un CGRR et un CVAR.
5. Les rôles et les responsabilités rattachés à la gestion du Programme d'accueil sont bien définis, clairs et bien communiqués.
6. Le mandat, les objectifs et les résultats prévus du Programme sont clairement définis et compris par les agents de programme du Ministère.
7. Des politiques, des directives, une formation, des outils et des processus sont en place pour voir au respect de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et de la Politique sur les paiements de transfert du SCT et pour assurer une gestion financière adéquate du financement accordé aux bénéficiaires.
8. Il y a des indicateurs du rendement et des résultats du Programme, et ils sont suivis, sont reliés aux objectifs du Programme et font l'objet de rapports.
9. Un contrôle des activités et des processus relatifs aux contributions est exécuté et repose sur les risques.
10. Des vérifications des bénéficiaires sont effectuées et fondées sur les risques.
11. Il y a un système financier suivant et signant les renseignements relatifs aux contributions qui aident à la prise de décisions et à la gestion.



## Cadre et processus de gestion du Programme

1. L'information sur le Programme d'accueil est bien communiquée pour sensibiliser tous les demandeurs éventuels.
2. Les directives à l'intention des demandeurs et les formulaires de demande tant pour l'admissibilité au Programme que pour le processus annuel de présentation des demandes sont communiqués de manière ouverte et transparente.
3. Les critères d'admissibilité au Programme d'accueil sont appliqués de manière juste et uniforme, en conformité avec la Politique sur les paiements de transfert du SCT et avec les politiques et procédures du Ministère.
4. Les critères d'évaluation concernant le financement à verser annuellement aux demandeurs sont appliqués de manière juste et uniforme, en conformité avec la Politique sur les paiements de transfert du SCT et avec les politiques et procédures du Ministère.
5. Des accords de contribution sont établis et signés et comprennent des modalités en conformité avec la Politique sur les paiements de transfert du SCT et les conditions du Programme approuvées par le SCT.
6. Les activités et processus de paiement et de recouvrement, y compris l'exercice des pouvoirs financiers, sont menés en conformité avec la *Loi sur la gestion des finances publiques* et avec les politiques et procédures du SCT et du Ministère.
7. Les rapports sur le rendement et les résultats sont reçus des bénéficiaires en temps opportun et sont examinés par les responsables appropriés, les résultats généraux étant signalés de manière appropriée à la haute direction du Ministère.
8. Les rapports financiers sont reçus des bénéficiaires en temps opportun et examinés par les responsables du Ministère.
9. Des processus de contrôle sont en place et des activités de contrôle sont menées en fonction des risques.
10. Un processus de vérification des bénéficiaires est en place, dont l'élaboration d'un plan annuel de vérification fondée sur les risques et des rapports à la direction sur les résultats obtenus.