



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

Canada



Audit du cadre de contrôle de gestion du Secrétariat fédéral Canada 150

Bureau de la dirigeante principale de la vérification



This publication is also available in English.

Cette publication se trouve en format HTML sur le site Web canada.ca/patrimoine-canadien

© Sa Majesté la Reine du chef du Canada, représentée par la ministre de Patrimoine canadien,
2016

N° de cat. CH6-56/2017F-PDF

ISBN 978-0-660-07083-4



Table des matières

RÉSUMÉ	II
1.0 CONTEXTE	1
2.0 À PROPOS DE L'AUDIT	3
2.1 Autorisation.....	3
2.2 Objectif et étendue	3
2.3 Approche et méthodologie.....	3
3.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	4
3.1 Planification	4
3.2 Rapport sur les activités de Canada 150	5
3.2.1 <i>Exigences en matière de rapport</i>	5
3.2.2 <i>Collecte et analyse des données</i>	6
3.3 Gestion des risques.....	7
3.4 Sélection, approbation et surveillance des projets de Canada 150	7
3.4.1 <i>Sélection et approbation des projets</i>	8
3.4.2 <i>Surveillance des projets</i>	10
4.0 CONCLUSION	11
ANNEXE A – CRITÈRES D'AUDIT	12
ANNEXE B – PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION	14



Résumé

En 2017, le Canada célèbrera le 150^e anniversaire de la Confédération. Le ministère du Patrimoine canadien (ci-après Patrimoine canadien) a été chargé de coordonner une approche pangouvernementale et a reçu 210 M\$ pour les activités de Canada 150. Un secrétariat fédéral a été créé pour aider la ministre à coordonner et superviser les activités de Canada 150 menées par toutes les institutions fédérales, et à préparer des rapports à cet égard.

L'objectif de cet audit était de fournir une assurance sur l'efficacité du cadre de contrôle de gestion du Secrétariat fédéral Canada 150 (ci-après le Secrétariat fédéral) et sur la bonne administration du Fonds Canada 150. L'audit a couvert toutes les activités de Canada 150 pour l'exercice 2015-2016 jusqu'au quasi-achèvement des travaux d'audit en septembre 2016. Il est tourné vers l'avenir et vise à aider la direction à instaurer un niveau raisonnable de contrôles pour mener à bien l'Initiative Canada 150.

Opinion et conclusion de l'audit

D'après les constatations découlant de l'audit, je suis d'avis que le cadre de contrôle de gestion du Secrétariat fédéral Canada 150 et du Fonds Canada 150 comprend plusieurs éléments efficaces. Des possibilités d'amélioration ont été relevées en ce qui concerne la planification intégrée, la préparation de rapports pour la haute direction, les pratiques de gestion des risques, l'approbation des projets et la signature des ententes, ainsi que la surveillance des projets Canada 150 de Patrimoine canadien. La réponse de la direction et les plans d'action sont jugés suffisants pour répondre aux recommandations contenues dans le rapport.

Énoncé de conformité

Selon mon jugement professionnel en tant que dirigeante principale de la vérification, cet audit a été mené conformément aux *Normes internationales pour la pratique professionnelle* de l'audit interne de l'Institut des auditeurs internes et aux normes d'audit interne du gouvernement du Canada, comme en témoignent les résultats du programme d'assurance et d'amélioration de la qualité. Les procédés d'audit appliqués et les éléments de preuve recueillis sont suffisants et appropriés pour appuyer l'exactitude des constatations et la conclusion formulée dans le présent rapport. Les constatations et la conclusion reposent sur une comparaison entre les conditions qui existaient au moment de l'audit et les critères d'audit préétablis convenus avec la direction et s'appliquent uniquement à l'entité examinée ainsi qu'à la portée et à la période visées par l'audit.

Original signé par

Natalie M. Lalonde

Dirigeante principale de la vérification
Ministère du Patrimoine canadien



Bureau de la dirigeante principale de la vérification

Membres de l'équipe d'audit

Dylan Edgar	gestionnaire de l'audit
Katherine Ludwig	chef d'équipe
Chrystianne Pilon	auditrice principale
Catherine Yan	auditrice
Laurence Emond	auditrice



1.0 Contexte

En 2017, le Canada fêtera le 150^e anniversaire de la Confédération. Pour célébrer cet anniversaire historique, le gouvernement du Canada propose de nouveaux financements par l'intermédiaire de deux fonds distincts, le Fonds Canada 150 et le Fonds d'infrastructures communautaires Canada 150, afin de soutenir les projets et les activités menés dans tout le pays.

Le Fonds Canada 150 est doté d'un budget de 210 M\$ et géré par Patrimoine canadien. Par ce Fonds, on vise à donner aux Canadiens la possibilité de participer à des célébrations locales, régionales et nationales qui contribuent à renforcer leur sentiment de fierté et d'appartenance au Canada. Le Fonds comporte quatre grands domaines d'action prioritaires, soit :

- promouvoir un Canada diversifié et inclusif;
- appuyer les efforts en faveur de la réconciliation nationale entre les Canadiens autochtones et non autochtones;
- mobiliser et inspirer les jeunes;
- réaffirmer l'importance d'une solide gestion environnementale.

Le Fonds d'infrastructures communautaires Canada 150, doté d'un budget de 300 M\$, est géré par les six organismes de développement régional. Par ce Fonds, on vise à aider des organisations à moderniser les infrastructures culturelles et récréatives de leur collectivité. L'Agence Parcs Canada a alloué 83,3 M\$ afin d'offrir à tous les visiteurs la gratuité d'accès en 2017 aux parcs nationaux, aux aires marines de conservation et aux sites historiques qu'elle exploite. Plus de 30 autres institutions fédérales ont recensé des fonds provenant de programmes existants et planifié des dépenses d'investissement pour soutenir les objectifs suivants de Canada 150 :

- rassembler les Canadiens;
- laisser un héritage durable;
- mettre en valeur des réalisations canadiennes;
- encourager les Canadiens à découvrir le Canada.

Patrimoine canadien, qui dirige l'Initiative Canada 150, est chargé de coordonner une approche pangouvernementale et de collaborer avec les gouvernements provinciaux et territoriaux ainsi qu'avec les secteurs privé et sans but lucratif afin d'étendre les thèmes des célébrations à tout le pays. Le Secrétariat fédéral a été créé au sein de Patrimoine canadien afin d'élaborer l'approche pangouvernementale et de coordonner l'Initiative Canada 150. Il a été doté de 10 M\$ pour ses frais de fonctionnement et d'entretien. Relevant directement du sous-ministre, il est chargé de gérer Canada 150 ainsi que de mesurer et surveiller la performance de l'Initiative, puis d'en rendre compte. Il veille à ce que les thèmes et les objectifs fixés pour les célébrations de Canada 150 se reflètent dans les projets mis en œuvre par Patrimoine canadien et les autres institutions fédérales.



Bureau de la dirigeante principale de la vérification

Fonds Canada 150

Le Fonds Canada 150 est mis en œuvre dans le cadre des trois volets suivants :

- **Événements majeurs (20 M\$)**

Par événements majeurs, on entend les célébrations organisées dans les grands centres urbains et qui auront lieu à des moments clés. Il s'agit par exemple du lancement des festivités du 31 décembre et des événements de la semaine du Canada en fête (du 21 juin au 1^{er} juillet). Ces événements serviront de pôles d'attraction pour rassembler les Canadiens et renforcer les identités locales et nationales.

- **Projets Signature (80 M\$)**

Les projets Signature sont des activités de portée nationale et de grande envergure qui sont axées sur la participation et qui ont un grand retentissement. Ces activités donneront le ton des célébrations du 150^e anniversaire dans tout le pays et rassembleront les Canadiens pour faire la fête et partager leurs expériences.

- **Projets communautaires (100 M\$)**

Les événements et projets communautaires formeront l'assise des célébrations de Canada 150. Ils se dérouleront dans les collectivités de tout le pays, sous la forme la mieux adaptée aux situations et aux besoins locaux. Ils comprendront des festivals, des échanges entre jeunes, des forums de jeunes, des projets culturels et des œuvres d'art, ainsi que des projets d'histoire et des commémorations communautaires.

L'administration centrale et les bureaux régionaux de Patrimoine canadien s'occupent de la sélection et de l'approbation des projets, du versement de l'argent aux bénéficiaires et de la surveillance des projets pour les trois volets du Fonds Canada 150. L'administration centrale gère également le processus d'examen des demandes de financement, en veillant à ce que les projets répondent aux objectifs de Canada 150, et est responsable de l'intégrité globale du processus de subventions et de contributions. Le tableau 1 dresse une vue d'ensemble du nombre de subventions et de contributions approuvées pour le Fonds Canada 150 en août 2016.

Volets du Fonds Canada 150	Événements majeurs	Projets Signature	Projets communautaires
Nombre de subventions et de contributions approuvées	18 contributions	45 contributions	41 contributions 28 subventions
Total des montants approuvés	2 681 000 \$	68 674 894 \$	31 668 484 \$



2.0 À propos de l'audit

2.1 Autorisation

L'autorisation de mener l'audit découle du Plan pluriannuel d'audit axé sur les risques de 2016-2017 à 2018-2019 qui a été recommandé par le Comité ministériel de vérification et approuvé par le sous-ministre en avril 2016.

2.2 Objectif et étendue

L'objectif de cet audit consiste à fournir une assurance sur l'efficacité du cadre de contrôle de gestion du Secrétariat fédéral Canada 150 et sur la bonne administration du Fonds Canada 150.

L'étendue de l'audit couvre toutes les activités de Canada 150 pour l'exercice 2015-2016 jusqu'au quasi-achèvement des travaux d'audit en septembre 2016. L'audit est tourné vers l'avenir et vise à aider la direction à instaurer un niveau raisonnable de contrôles pour mener à bien l'Initiative Canada 150, dont les activités sont en cours et se termineront en fin 2017.

2.3 Approche et méthodologie

Cet audit a été mené conformément à la *Politique sur la vérification interne* et aux *Normes relatives à la vérification interne au sein du gouvernement du Canada* du Conseil du Trésor.

La méthodologie d'audit comprenait notamment les activités suivantes :

- l'examen de la documentation, des lignes directrices et des procédures de l'entité, des modalités du Programme des célébrations et commémorations, ainsi que des politiques et des textes législatifs pertinents;
- la collecte de données au moyen d'entrevues et d'observations afin d'examiner les processus, les procédures et les pratiques;
- le passage en revue des principaux contrôles

et processus pour établir la structure, les processus et les obligations redditionnelles de l'entité;

- l'examen et les tests des dossiers de programme;
- l'analyse de l'information financière et non financière.

Étant donné que la majorité du Fonds Canada 150 est mise en œuvre dans le cadre du Programme des célébrations et commémorations, l'équipe d'audit a pu compter sur les connaissances, les observations et les conclusions de l'*Audit du Programme des célébrations et commémorations* (avril 2016). Cela a permis de réaliser des gains d'efficacité, d'éviter la redondance des tâches et de limiter l'impact sur le personnel de ce programme.



3.0 Constatations et recommandations

Les constatations reposent sur une combinaison des éléments probants recueillis en appliquant la méthode d'audit pour chaque critère d'audit. L'**annexe A** contient un résumé de toutes les constatations et conclusions pour chaque critère évalué. Les constatations dont l'importance, le risque ou l'impact étaient moindres ont été communiquées à l'entité auditée verbalement ou dans une lettre de recommandations.

3.1 Planification

Des mécanismes de planification spécifiques sont en place au Secrétariat fédéral. Cependant, il y a un manque de planification intégrée pour l'Initiative Canada 150.

La planification d'un projet est un outil destiné à optimiser les ressources et à appliquer une saine gestion pour la mise en œuvre d'un programme. Une approche intégrée à l'égard de la planification des programmes peut accroître la probabilité de mise en œuvre d'un projet, car elle tient compte de la complexité du projet, de l'existence de contrôles appropriés, de l'évaluation des risques et des mesures prises pour gérer ceux-ci. Par conséquent, l'élaboration d'un plan intégré améliorerait la probabilité d'atteindre les objectifs de Canada 150.

L'équipe d'audit a examiné la politique et les normes du Conseil du Trésor sur la gestion des projets ainsi que les normes de l'industrie sur la planification des projets. L'équipe a aussi interrogé les membres de la direction du Secrétariat fédéral afin d'établir s'il existait un plan intégré pour la mise en œuvre de Canada 150 en plus d'examiner les outils de planification utilisés par le Secrétariat fédéral.

Le Secrétariat fédéral utilise des mécanismes de planification spécifiques pour veiller à l'atteinte des objectifs de Canada 150. Parmi ceux-ci figurent un cadre de gouvernance qui énonce les objectifs, des comités de coordination et un cadre de mesure de la performance de Canada 150. Les rôles et responsabilités concernant la mise en œuvre de Canada 150 ont été documentés pour les principales parties prenantes – Secrétariat fédéral, programmes de Patrimoine canadien et autres institutions fédérales. D'autres outils de planification ont été conçus pour mettre en œuvre Canada 150, comme les stratégies de communication et de marketing.

Certes, des mécanismes de planification spécifiques permettent au Secrétariat fédéral de gérer ses opérations quotidiennes, mais une planification intégrée appuie la prise de décision stratégique en dressant un tableau plus vaste des ressources, des risques et des livrables afin d'atteindre les objectifs dans les temps. L'absence de plan intégré a été observée. Un plan intégré permettrait au Secrétariat fédéral de s'appuyer sur ses mécanismes de planification existants et d'élaborer un cadre systématique facilitant la planification de l'ensemble de ses activités afin que Canada 150 soit mis en œuvre dans les temps. En l'absence de plan intégré, le Secrétariat fédéral rencontre des difficultés qui concernent notamment le manque de clarté des priorités, la redondance des rôles,



Bureau de la dirigeante principale de la vérification

des responsabilités et des tâches, la planification des ressources, et l'efficacité réduite de la mise en œuvre des activités de Canada 150.

Recommandation

1. *Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral Canada 150 élabore un plan intégré qui améliorera le soutien et la surveillance de la mise en œuvre, de la performance et de la gestion de projet pour les activités de Canada 150.*

3.2 Rapport sur les activités de Canada 150

3.2.1 Exigences en matière de rapport

Le Secrétariat fédéral a défini des exigences claires en matière de rapport pour les programmes de Patrimoine canadien et pour les autres institutions fédérales qui organisent des activités de Canada 150.

Des exigences claires en matière de rapport aident à mieux remplir les obligations redditionnelles concernant la mise en œuvre et la surveillance des activités.

Le Secrétariat fédéral a été créé pour appliquer une approche pangouvernementale et surveiller la mise en œuvre de Canada 150. Il est responsable des rapports sur les activités de Canada 150 menées par toutes les institutions fédérales. Les exigences en matière de rapport doivent être claires afin que les programmes de Patrimoine canadien et les institutions fédérales communiquent des résultats précis sur les activités de Canada 150.

L'équipe d'audit a examiné le cadre de gouvernance de Canada 150 afin de connaître les exigences en matière de rapport pour les programmes de Patrimoine canadien et les autres institutions fédérales. L'équipe s'est plus particulièrement penchée sur le cadre de mesure de la performance élaboré par le Secrétariat fédéral pour rendre compte aux parties internes et externes des progrès accomplis et indiquer si les objectifs de Canada 150 ont été atteints.

L'équipe a constaté que le cadre de mesure de la performance contient des exigences claires en matière de rapport pour les programmes de Patrimoine canadien et les autres institutions fédérales. Ce cadre est une structure à trois niveaux qui inclut des stratégies permettant d'évaluer si les résultats et les objectifs visés par Canada 150 ont été atteints et d'établir dans quelle mesure le Secrétariat fédéral a veillé à ce qu'une approche pangouvernementale soit adoptée pour la mise en œuvre des activités.

Le cadre de mesure de la performance comprend des indicateurs de performance en regard desquels les programmes de Patrimoine canadien et les autres institutions fédérales doivent rendre compte. Ces indicateurs sont, par exemple, la répartition des



Bureau de la dirigeante principale de la vérification

projets dans les régions et la mesure dans laquelle ces projets reflètent la diversité de la société canadienne, le nombre de participants et de bénévoles à une activité de Canada 150, et l'analyse de tendances sur l'utilisation des médias sociaux.

3.2.2 Collecte et analyse des données

Le Secrétariat fédéral a récemment commencé à collecter et à analyser des données pour Canada 150. La présentation des résultats à la haute direction pourrait être améliorée.

La collecte et l'analyse des données sur les activités de Canada 150 sont nécessaires pour faciliter la prise de décisions et fournir des renseignements et des résultats exacts sur la mise en œuvre de Canada 150.

L'équipe d'audit a examiné les renseignements que le Secrétariat fédéral a collectés et analysés pour surveiller la mise en œuvre des activités de Canada 150. Nous avons aussi examiné les outils utilisés par le Secrétariat fédéral pour présenter les résultats de Canada 150.

L'équipe a constaté que le Secrétariat fédéral en est aux premières phases de la collecte et de l'analyse des données pour les projets de Canada 150 menés par les programmes de Patrimoine canadien et d'autres institutions fédérales. Le Secrétariat fédéral a conçu un outil Web pour les institutions fédérales afin de collecter des données sur chaque projet de Canada 150 et de recueillir des renseignements qui sont conformes aux exigences du cadre de mesure de la performance. Le Secrétariat fédéral a accès aux renseignements des programmes de Patrimoine canadien puisqu'il peut se servir du système de gestion de l'information utilisé pour administrer les subventions et les contributions. Les résultats de Canada 150 font l'objet de rapports externes à l'aide des mécanismes ministériels de présentation de l'information, dont un tableau horizontal propre aux initiatives de Canada 150 qui figure dans le Rapport sur les plans et les priorités de Patrimoine canadien.

Les rapports internes sur les activités de Canada 150 présentés à la haute direction de Patrimoine canadien pourraient être améliorés. Le Secrétariat fédéral n'a pas conçu d'outil ou de tableau de bord qui permettrait d'informer la haute direction sur les progrès des activités de Canada 150. Pareil outil ou tableau de bord faciliterait la diffusion de l'information et la prise de décisions et mettrait en lumière les domaines auxquels la direction devrait accorder plus d'attention. En outre, un outil uniforme fournirait à la haute direction les renseignements nécessaires en réduisant le recourt aux séances d'information verbale et faciliterait l'analyse des tendances et des changements.

Recommandation

- Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral Canada 150 conçoive un outil facilitant la présentation à la haute direction de rapports internes sur la mise en œuvre des activités de Canada 150.*



3.3 Gestion des risques

Le Secrétariat fédéral a identifié et évalué les risques liés à la mise en œuvre de Canada 150. Cependant, des améliorations sont requises pour l'atténuation et la surveillance des risques.

La gestion des risques requiert une approche systématique en ce qui concerne l'établissement du meilleur plan d'action en identifiant, évaluant, atténuant et communiquant les risques. Elle facilite la prise de décisions et prépare la haute direction à élaborer des stratégies pour répondre proactivement aux risques.

L'équipe d'audit a recueilli des éléments probants et interrogé le personnel du Secrétariat fédéral et des programmes de Patrimoine canadien afin d'établir si les risques liés à la mise en œuvre de Canada 150 étaient identifiés, évalués, atténués et surveillés.

L'équipe a constaté que le Secrétariat fédéral a identifié les principaux risques liés à la mise en œuvre de Canada 150. Des séances d'identification des risques ont été organisées pour le Secrétariat fédéral et les programmes de Patrimoine canadien entre septembre 2015 et janvier 2016. Au cours de ces séances, les risques ont été identifiés et classés selon leur impact et leur probabilité. Des rapports sommaires ont été préparés sur les risques identifiés et les domaines sur lesquels il conviendrait de concentrer les stratégies d'atténuation. De plus, une séance d'évaluation des risques a été organisée à l'été 2016 avec d'autres ministères afin d'obtenir leur point de vue sur les principaux risques liés à la mise en œuvre de Canada 150.

Des stratégies appropriées d'atténuation et de surveillance indiquant les responsabilités de chacun aideront le Secrétariat fédéral à mieux définir les contrôles nécessaires pour gérer ces risques et à adopter une approche proactive pour mettre en œuvre Canada 150. Nous avons remarqué que les principaux risques avaient été identifiés, mais que le Secrétariat fédéral n'avait pas suffisamment démontré la manière dont ces risques seraient atténués et continuellement surveillés.

Recommandation

- 3. Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral Canada 150 renforce les pratiques de gestion des risques, en particulier en ce qui concerne l'atténuation et la surveillance des risques identifiés.*

3.4 Sélection, approbation et surveillance des projets de Canada 150



3.4.1 Sélection et approbation des projets

Les projets approuvés répondent aux objectifs de Canada 150 et sont sélectionnés à l'aide du processus de subventions et de contributions de Patrimoine canadien axé sur les risques. Cependant, les délais pour l'approbation d'un projet et pour la signature de l'entente peuvent avoir des conséquences sur l'atteinte des objectifs de Canada 150.

Par sa *Politique sur les paiements de transfert*, le Conseil du Trésor vise à ce que les paiements de transfert soient gérés en tenant compte des risques et en répondant aux priorités du gouvernement. Patrimoine canadien doit veiller à ce que seuls les projets qui répondent aux objectifs de Canada 150 soient recommandés pour des fins de financement et à ce que leur approbation soit fondée sur les risques. Étant donné que Canada 150 est une priorité gouvernementale sensible au facteur temps, il est extrêmement important de faire preuve d'une diligence raisonnable et de réduire autant que possible les délais dans le processus d'approbation des projets.

L'équipe d'audit a examiné un échantillon de 47 subventions et contributions (36 %) parmi 132 projets approuvés (en date d'août 2016) dans le cadre des volets « Événements majeurs », « Projets Signature » et « Projets communautaires ». Nous avons passé en revue des documents obtenus dans le Système de gestion de l'information – subventions et contributions de Patrimoine canadien et interrogé les membres de la direction et du personnel de programme, qui nous ont permis de mieux comprendre les projets approuvés.

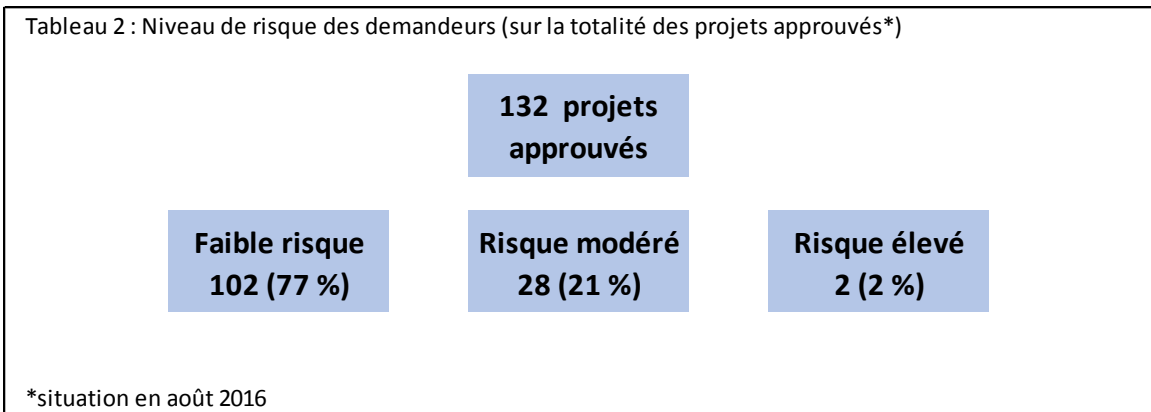
Grâce à l'examen de dossiers et aux tests, l'équipe a constaté que tous les projets de l'échantillon répondent aux objectifs de Canada 150. Pour chaque projet, le personnel de programme a effectué une évaluation, constituée de huit questions donnant lieu à une note sur la mesure dans laquelle le demandeur de financement et son projet répondaient aux objectifs de Canada 150. Ces questions portaient aussi sur la capacité du demandeur et visaient à savoir si l'approche proposée permettrait de mener à bien le projet dans les temps.

Les projets approuvés dans le cadre du Fonds Canada 150 peuvent être financés à hauteur de 100 % des dépenses admissibles. L'équipe a constaté une absence de corrélation entre le pourcentage de financement que le bénéficiaire reçoit de Patrimoine canadien et l'évaluation des risques d'un projet. Sur les 47 projets examinés, 25 des 34 projets qui présentaient un faible risque (soit 74 %) ont reçu un financement de 50 % ou plus de Canada 150.

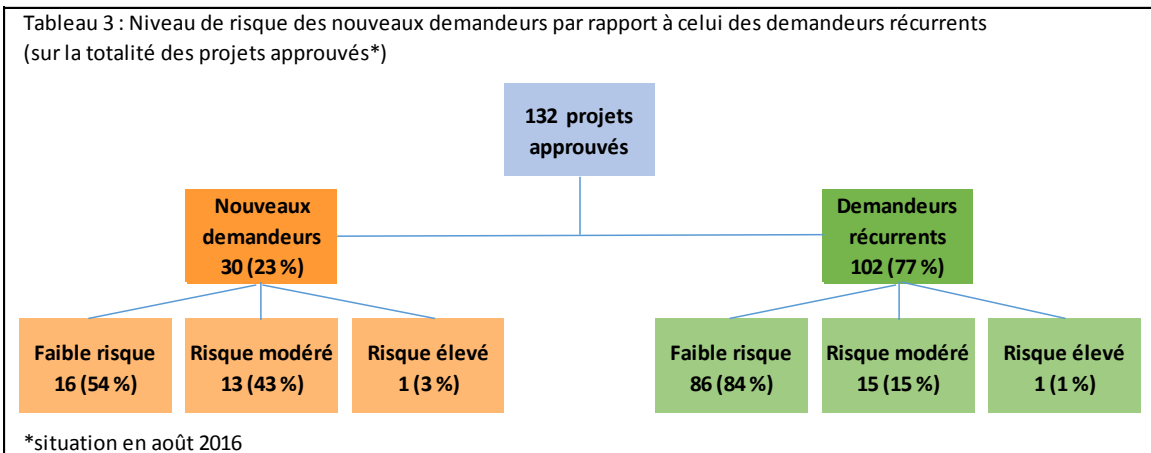
La majorité des projets approuvés ont été déclarés à faible risque. Le tableau 2 montre la répartition du niveau de risque pour les projets approuvés de Canada 150.



Bureau de la dirigeante principale de la vérification



La majorité des demandeurs étaient récurrents à Patrimoine canadien et plus de la moitié des nouveaux demandeurs ont été déclarés à faible risque. Le tableau 3 montre les niveaux de risque pour les demandeurs nouveaux et récurrents pour Canada 150.



Des améliorations sont possibles en ce qui concerne la rapidité d’approbation des projets de Canada 150 et de la signature des ententes. Étant donné les retards concernant l’annonce de Canada 150, la création subséquente du Secrétariat fédéral et les effets des élections fédérales de 2015, il est très important de veiller à ce que les projets soient approuvés rapidement. Les délais d’approbation des projets peuvent influencer sur la mise en œuvre des objectifs de Canada 150 étant donné qu’ils peuvent entraîner des retraits des demandes, un réalignement des périmètres des projets et des obstacles à la capacité des projets à atteindre les résultats attendus.

L’équipe d’audit a constaté que la moitié des ententes de contribution de l’échantillon n’étaient pas signées en août 2016. En ce qui concerne celles qui étaient signées, 54 jours se sont écoulés en moyenne entre la date d’approbation du projet et la signature de l’entente. Pour que les bénéficiaires reçoivent les fonds à temps pour mettre en œuvre leurs projets et éviter les retards incessants, il devient de plus en plus important que les ententes de contribution soient rapidement signées.



Recommandations

4. a) *Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral Canada 150 facilite l'approbation rapide des projets.*

b) *Il est recommandé que le directeur général, Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale facilite la signature rapide des ententes.*

3.4.2 Surveillance des projets

Aucune approche efficace axée sur les risques n'a été mise en place pour surveiller les subventions et les contributions et veiller ainsi à ce que les projets de Canada 150 soient mis en œuvre à temps.

Une approche efficace à l'égard de la surveillance des ententes de contribution veille à ce que les projets soient mis en œuvre conformément aux échéances et aux livrables indiqués dans les ententes signées et à ce que les objectifs soient atteints. Une surveillance et des rapports insuffisants augmentent la probabilité que les risques liés aux projets ne soient pas identifiés lors des évaluations préalables dans le cadre d'une demande de financement, ce qui peut conduire à un mauvais usage des fonds publics.

L'équipe d'audit a constaté que la pratique actuelle consiste à inclure des exigences en matière de surveillance et de rapports dans les ententes de contribution et de subvention. Ces exigences portent notamment sur les rapports d'activité, les flux de trésorerie et les états financiers audités. Tous les bénéficiaires de financements sont aussi tenus de présenter un rapport d'activité final à l'issue de leur projet. Les activités supplémentaires de surveillance (p. ex. plus de communication avec les clients ou de visites sur place) sont décidées en fonction du niveau de risque identifié.

L'équipe a remarqué l'absence de plan stratégique axé sur les risques pour surveiller la mise en œuvre et la performance des projets de Canada 150 dans tout le pays. La majorité de ces projets seront mis en œuvre en 2017 avec un montant moyen approuvé supérieur à 780 000 \$. De plus, 25 des 34 projets à faible risque de l'échantillon (soit 74 %) ont été financés à hauteur de 50 % ou plus par Canada 150, ce qui représente une part importante de leur financement et n'est pas pris en compte dans l'évaluation des risques. Étant donné l'importance et la complexité de Canada 150, il convient d'adopter une approche stratégique pour surveiller ces projets.

Un plan stratégique de surveillance facilitera l'attribution des ressources, augmentera la probabilité que les projets respectent les échéances et les livrables et veillera à ce que les fonds publics soient utilisés comme prévu.



Recommandation

- 5. Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral, en consultation avec le directeur général, Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale, élabore un plan stratégique de surveillance tenant compte du nombre de projets et de leurs risques, échéances et ressources respectifs.*

4.0 Conclusion

L'objectif de l'audit consistait à fournir une assurance sur l'efficacité du cadre de contrôle de gestion du Secrétariat fédéral et sur la bonne administration du Fonds Canada 150. D'après les observations de l'audit, il a été constaté qu'il existe des éléments efficaces pour le cadre de contrôle de gestion du Secrétariat fédéral Canada 150 et l'administration du Fonds Canada 150. Des possibilités d'amélioration ont été observées en ce qui concerne la planification intégrée, la présentation de rapports à la haute direction, l'atténuation et la surveillance des risques, l'approbation des projets et la signature des ententes, et l'élaboration d'une approche stratégique pour la surveillance des projets de Canada 150. La réponse de la direction et les plans d'action sont jugés suffisants pour répondre aux recommandations contenues dans le rapport.



Annexe A – Critères d’audit

Critères d’audit	Note ¹	Domaine traité		
		Gouvernance	Gestion des risques	Contrôles internes
Critère 1 : Le Secrétariat fédéral Canada 150 gère convenablement un plan pour la mise en œuvre de Canada 150, notamment l’application de pratiques adéquates de gestion des risques.				
1.1	3	x		x
1.2	3		x	
Critère 2 : Une approche axée sur les risques est utilisée pour sélectionner et surveiller les projets de Canada 150 mis en œuvre par Patrimoine canadien.				
2.1	2		x	x
2.2	3		x	x
Critère 3 : Le Secrétariat fédéral Canada 150 a fixé des exigences claires en matière de rapport pour Patrimoine canadien et pour les autres institutions fédérales.				
3.1	1	x		x

¹ Les notes attribuées à chacun des critères utilisés dans cet audit ont été élaborées selon les définitions suivantes :

- A. Bien contrôlé : Bien géré, aucune faiblesse importante constatée, et efficace.
- B. Contrôlé : Bien géré et efficace, mais certaines améliorations mineures sont nécessaires.
- C. Problèmes modérés : Certains problèmes mineurs nécessitent l’attention de la direction (satisfaire à au moins un des deux critères suivants) :
 - i. faiblesses en matière de contrôle, mais l’exposition au risque est limitée, car la probabilité d’occurrence du risque n’est pas élevée;
 - ii. faiblesses en matière de contrôle, mais l’exposition au risque est limitée, car l’incidence du risque n’est pas grande.



Bureau de la dirigeante principale de la vérification

Critères d'audit		Note ¹	Domaine traité		
			Gouvernance	Gestion des risques	Contrôles internes
3.2	Le Secrétariat fédéral collecte et analyse des renseignements pertinents et appropriés auprès des programmes de Patrimoine canadien et des autres institutions fédérales mettant en œuvre des projets de Canada 150, et rend compte des résultats.	3	x		

Bureau de la dirigeante principale de la vérification

Annexe B – Plan d'action de la direction

Audit du cadre de contrôle de gestion du Secrétariat fédéral Canada 150

Recommandations	Évaluation et mesures prises par la direction	Responsabilité	Échéance
Planification intégrée			
1. <i>Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral Canada 150 élabore un plan intégré qui améliorera le soutien et la surveillance de la mise en œuvre, de la performance et de la gestion de projet pour les activités de Canada 150.</i>	<p><i>La direction approuve cette recommandation.</i></p> <p><i>Le Secrétariat fédéral Canada 150 élabore un tableau de bord pour faciliter les séances d'information, la prise de décisions et faire le point sur les principales activités de Canada 150. Ce tableau de bord comprendra, notamment les renseignements suivants : ressources, indicateurs de performance, risques, projets ou événements spéciaux, principales échéances.</i></p>	<i>Directeur, Rapports, gestion financière et des ressources</i>	<i>31 décembre 2016</i>
Rapport sur les activités de Canada 150			
2. <i>Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral Canada 150 conçoive un outil facilitant la présentation à la haute direction de rapports internes sur la mise en œuvre des activités de Canada 150.</i>	<p><i>La direction approuve cette recommandation</i></p> <p><i>Le Secrétariat fédéral Canada 150 élabore un tableau de bord pour faciliter les séances d'information, la prise de décisions et faire le point sur les principales activités de Canada 150. Ce tableau de bord comprendra, notamment les renseignements suivants : ressources, indicateurs de performance, risques, projets ou événements spéciaux, principales échéances.</i></p>	<i>Directeur, Rapports, gestion financière et des ressources</i>	<i>31 décembre 2016</i>

Bureau de la dirigeante principale de la vérification

Recommandations	Évaluation et mesures prises par la direction	Responsabilité	Échéance
Gestion des risques			
<p>3. <i>Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral Canada 150 renforce les pratiques de gestion des risques, en particulier en ce qui concerne l'atténuation et la surveillance des risques identifiés.</i></p>	<p><i>La direction approuve cette recommandation. Le Secrétariat fédéral Canada 150 établira, examinera et surveillera des stratégies d'atténuation pour tous les risques identifiés par toutes les parties. Les risques identifiés par le Secrétariat fédéral Canada 150 seront présentés mensuellement au comité de gestion et examinés tous les trois mois avec l'équipe de direction. Les risques identifiés par les programmes de Patrimoine canadien seront examinés et surveillés tous les trois mois. Les risques identifiés par les institutions fédérales seront examinés et surveillés tous les quatre mois et présentés au comité des sous-ministres adjoints de Canada 150.</i></p>	<p><i>Directeur, Rapports, gestion financière et des ressources</i></p>	<p><i>30 septembre 2016</i></p>
Sélection, approbation et surveillance des projets de Canada 150			
<p>4. a) <i>Il est recommandé que le directeur exécutif principal du Secrétariat fédéral Canada 150 facilite l'approbation rapide des projets.</i></p> <p>b) <i>Il est recommandé que le directeur général, Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale facilite la signature rapide des ententes.</i></p>	<p><i>La direction approuve cette recommandation. Des représentants du Secrétariat fédéral Canada 150 et d'Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale se réunissent chaque semaine avec les responsables concernés afin de faire le point sur le Fonds Canada 150 et de faciliter l'approbation rapide des projets de Canada 150.</i></p> <p><i>Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale, de concert avec le</i></p>	<p><i>Directeur exécutif principal, Secrétariat fédéral Canada 150</i></p> <p><i>Directeur général, Événements majeurs, commémorations et expérience de la capitale</i></p>	<p><i>30 septembre 2016</i></p> <p><i>31 octobre 2016</i></p>



Bureau de la dirigeante principale de la vérification

Recommandations	Évaluation et mesures prises par la direction	Responsabilité	Échéance
	<i>qui indique les clauses des ententes de contribution (notamment les échéances des rapports) et l'utilisation d'autres méthodes de surveillance (p. ex. visites sur place).</i>	<i>expérience de la capitale</i>	