



Cette publication est disponible sur demande en médias substituts.

La présente publication est affichée dans le portail du gouvernement ouvert à :  
[canada.ca/patrimoine-canadien](https://canada.ca/patrimoine-canadien)

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représenté par le ministre du Patrimoine canadien, 2023

Numéro de catalogue : CH6-66/2023F-PDF

No ISBN : 978-0-660-48591-1

Le présent document est publié sous la licence du gouvernement ouvert :  
[ouvert.canada.ca/fr/licence-du-gouvernement-ouvert-Canada](https://ouvert.canada.ca/fr/licence-du-gouvernement-ouvert-Canada)

# Table des matières

- **Liste des sigles et abréviations**
- **1. Description et contexte**
  - 1.1 Description de la Foire du livre de Francfort et rôle du Canada
  - 1.2 Contexte de l'audit
- **2. À propos de cet audit de la Foire du livre de Francfort**
  - 2.1 Objectif et portée
  - 2.2 Critères
  - 2.3 Approche
- **3. Observations et considérations**
  - 3.1 SI no 1 : Gestion de la construction
  - 3.2 SI no 2 : Ententes contractuelles
  - 3.3 SI no 3 : Approvisionnement
  - 3.4 SI no 4 : Finances (Paiements)
- **Annexe A : Résultats du programme d'audit**
- **Annexe B : Organismes fédéraux partenaires**
- **Annexe C : Résultats des contrôles des dossiers d'approvisionnement**

# Liste des sigles et d'abréviations

AC	Affaires culturelles
BDPA	Bureau de la dirigeante principale de l'audit
CT	Conseil du Trésor
DGMM	Direction de la gestion des marchés et du matériel
DGR	Direction de la gestion des ressources
EF	Équipe Francfort
FLF	Foire du livre de Francfort
GC	Gouvernement du Canada
LGFP	<i>Loi sur la gestion des finances publiques</i>
PCH	Patrimoine canadien
SI	Secteurs d'intérêt
SPAC	Services publics et Approvisionnement Canada

# 1. Description et contexte

## 1.1 Description de la Foire du livre de Francfort et rôle du Canada

- La Frankfurter Buchmesse (Foire du livre de Francfort ou FLF) est considérée comme le plus grand rassemblement de professionnels de l'industrie de l'édition au monde. La FLF a lieu chaque année au mois d'octobre.
- En octobre 2016, le gouvernement du Canada (GC) a signé un accord par lequel il s'engageait à être l'invité d'honneur de la FLF 2020. En tant qu'invité d'honneur, le Canada a eu l'occasion de présenter sa littérature et sa culture, conformément à sa Stratégie d'exportation créative.
- En tant qu'invité d'honneur, le Canada a assumé d'importantes obligations financières et opérationnelles, notamment la présentation de contenus et d'artistes, la création d'un pavillon sur le site de la FLF et l'accueil de dignitaires, entre autres.
- Patrimoine canadien (PCH) était responsable de gérer et de remplir ces obligations, notamment en assurant la coordination avec d'autres organismes du GC et des organismes du secteur privé, dont Canada FBM2020, un consortium d'éditeurs canadiens importants créé pour définir et créer le contenu pour l'événement.
- La pandémie de la COVID-19 a eu des répercussions importantes sur la FLF :
  - La FLF 2020 aura lieu virtuellement.
  - Il a été décidé tardivement d'organiser un événement en personne en 2021 et le Canada a accepté d'assumer une nouvelle fois le rôle d'invité d'honneur; c'est la première fois qu'un pays assume le rôle d'invité d'honneur pour des événements consécutifs.

# 1. Description et contexte (suite)

## 1.2 Contexte de l'audit

- La responsabilité de leader de PCH a été confiée au secteur des Affaires culturelles (AC) de PCH.
- Au sein des AC, une équipe dédiée de Francfort (EF) a été créée pour remplir les obligations du Canada.
  - La Direction de la gestion des marchés et du matériel (DGMM) et les Finances ont appuyé l'EF pour les questions touchant l'approvisionnement, la facilitation des paiements et la gestion des ententes.
- PCH a dépensé environ 17,5 millions de dollars dans le cadre de ses responsabilités pour l'événement virtuel de 2020 et l'événement en personne de 2021.
- Comme indiqué précédemment, la pandémie a eu des répercussions considérables sur la FLF, notamment sur l'étendue et la nature des risques financiers assumés par PCH comme organisme leader au Canada. Par exemple, les risques financiers liés aux :
  - délais serrés reflétant une prise de décision relativement tardive (p. ex. déterminer que 2021 serait un événement en personne et que le Canada serait à nouveau l'invité d'honneur);
  - coûts accrus liés au respect des mesures allemandes de lutte contre la pandémie;
  - défis ardues en matière de main-d'œuvre et de chaîne d'approvisionnement en Allemagne;
  - diverses difficultés liées à la pandémie au sein de PCH, y compris la DGMM et les Finances.
- Selon ce profil de risque financier, le plan d'audit axé sur les risques de PCH a souligné la nécessité d'un audit à portée limitée des contrôles financiers en place pour soutenir les événements virtuels et en personne.

# 2. À propos de l'audit des contrôles de la Foire du livre de Francfort

## 2.1 Objectif et portée

L'objectif de cette mission était de déterminer dans quelle mesure des contrôles financiers appropriés étaient en place et fonctionnaient efficacement pour les événements virtuels et en personne, afin d'en tirer d'éventuels enseignements.

Selon une évaluation des risques réalisée au cours de la planification, la portée\* de la mission a été établie pour inclure les secteurs d'intérêt (SI) suivants :

- SI n° 1 : **gestion de la construction** (c'est-à-dire la gestion et le suivi associés à la construction du pavillon en Allemagne);
- SI n° 2 : **ententes contractuelles** avec les partenaires du secteur public;
- SI n° 3 : **approvisionnement** en biens et en services;
- SI n° 4 : **paiements** aux entrepreneurs.

## 2.2 Critères

Selon l'évaluation des risques mentionnée ci-dessus, des critères précis ont été élaborés pour concentrer les travaux sur les contrôles financiers associés à chacun des quatre secteurs d'intérêt. Veuillez vous référer à [l'annexe A : Résultats du programme de l'audit](#) pour une description des critères d'audit associés aux secteurs d'intérêt.

\*La portée initiale comprenait un élément de santé et de sécurité lié à la pandémie de la COVID-19. Ce travail a été achevé et a fait l'objet d'un rapport distinct au début du mois d'octobre 2021, de sorte que les recommandations ont pu être mises en œuvre avant l'événement en personne.

## 2. À propos de l'audit des contrôles de la Foire du livre de Francfort (suite)

### 2.3 Approche

L'approche de l'audit comportait trois phases : planification, réalisation et production de rapports.

**La phase de planification** s'est déroulée au cours du deuxième trimestre de 2021-2022 et a nécessité :

- un examen des documents qui définissent et soutiennent les principaux processus financiers en place;
- une entrevue avec des représentants de l'équipe de PCH responsable de la Foire du livre de Francfort au sein du secteur des Affaires culturelles;
- l'élaboration d'une évaluation des risques qui a permis de relever les événements susceptibles d'avoir des répercussions négatives sur le Ministère lors de la planification et de la mise en œuvre des événements;
- selon l'évaluation des risques, de déterminer les domaines couverts par la portée et d'élaborer des critères d'audit;
- l'élaboration et le partage d'un mandat pour la mission;
- l'élaboration d'un programme d'audit détaillé qui définit les procédures à mettre en œuvre au cours de l'étape de réalisation, y compris la sélection d'un échantillon d'ententes contractuelles, de contrats et de paiements à examiner.

# 2. À propos des contrôles d'audit de la Foire du livre de Francfort (suite)

## 2.3 Approche (suite)

L'**étape de réalisation** s'est déroulée du troisième trimestre 2021-2022 et au troisième trimestre 2022-2023\*, et a nécessité :

- la réalisation de huit entrevues avec des représentants de l'équipe responsable de la FLF, de la Direction de la gestion des ressources (DGR) concernée, de la Direction de la gestion des marchés et du matériel, et de la Direction des opérations comptables et des rapports;
- un examen de la documentation supplémentaire fournie par les personnes interrogées, qui définit et soutient davantage les contrôles financiers en place;
- un examen complet des contrôles associés à trois ententes contractuelles avec des organismes du secteur public, neuf contrats avec des fournisseurs et treize paiements à des fournisseurs.

L'**étape de production de rapports** a nécessité :

- une analyse des preuves et des renseignements supplémentaires pour établir les constatations et les conclusions par rapport aux critères de la mission, et l'élaboration de recommandations;
- la rédaction de l'ébauche d'un rapport qui sera validé par la direction;
- l'achèvement du rapport à présenter au Comité exécutif et au Comité ministériel d'audit.

\*L'étape de réalisation s'est déroulée sur une période plus longue que prévu en raison de retards dans l'obtention de la documentation relative à l'approvisionnement. Ce point est décrit plus en détail dans la section 3 du présent rapport.

# 3. Observations et considérations

## 3.1 SI n° 1 : Gestion de la construction

### Contexte

- En tant qu'invité d'honneur, le Canada était responsable de la conception et de la construction d'un pavillon (plus précisément, une scène) sur le site de l'exposition de la FLF pour présenter les artistes et le contenu lors de l'événement en personne de 2021.
- Services publics et Approvisionnement Canada (SPAC) a mené un processus d'appel d'offres pour le compte de PCH et a attribué un contrat à Matane Production Inc. («Matane») en janvier 2020.
- Lorsque de la FLF 2020 est devenue un événement virtuel, la date de fin de contrat a été prolongée pour Matane pendant encore une année; à ce moment-là, une grande partie du travail de conception avait déjà été effectuée.
- La période de construction en Allemagne a duré environ dix jours, à partir du 11 octobre 2021.

### Principales observations

- Le suivi de la construction a donné lieu à des réunions quotidiennes avec Matane, qui comportaient des points permanents à l'ordre du jour pour évaluer les progrès par rapport au budget et à l'échéancier (entre autres).
- En outre, deux membres de l'équipe de PCH responsable de la FLF étaient sur place pour suivre la progression des travaux pendant toute la durée de la construction.

### Conclusion pour ce secteur d'intérêt

- Les contrôles associés à la gestion et au suivi de la construction du pavillon en Allemagne reflètent les critères établis pour cet audit.

# 3. Observations et considérations (suite)

## 3.2 SI n° 2 : Ententes contractuelles (suite)

### Principales observations

- Les ententes contractuelles établies pour la FLF fixaient le montant à transférer au Ministère ou à l'organisme partenaire et, en général, la façon dont les fonds devaient être utilisés.
- Les rôles et responsabilités du projet ont été documentés pour les principaux intervenants (p. ex. Affaires mondiales Canada et le Conseil des arts du Canada), mais pas pour tous les partenaires du GC.
- Le suivi des activités liées aux ententes contractuelles s'est largement appuyé sur les mises à jour fournies par les partenaires fédéraux lors des réunions régulières des divers groupes de travail établis (programmation, communication, construction de pavillons, etc.)
- Même si le ministère a établi un projet de procédure pour l'utilisation et le traitement des ententes contractuelles, il n'a fourni aucune exigence concernant la structure ou le contenu de ces ententes, y compris les attentes relatives à la définition, au suivi et à la production de rapports en fonction des résultats.

### Conclusion pour ce secteur d'intérêt

- Les contrôles liés aux ententes contractuelles ne reflètent pas entièrement tous les critères établis pour cet audit. On a constaté des lacunes dans les attentes du ministère pour la définition et le suivi des résultats afin de mieux harmoniser les attentes aux exigences actuelles du Secrétariat du Conseil du Trésor.

Considération 1 : Lorsque PCH s'engagera directement dans des activités similaires à l'avenir, les exigences relatives à un cadre de gestion du rendement devraient être mentionnées dans les ententes contractuelles afin de définir clairement la façon dont les fonds doivent être utilisés pour soutenir les objectifs ministériels, les résultats attendus en matière de rendement et les attentes relatives à la production de rapports en fonction des résultats.

# 3. Observations et considérations (suite)

## 3.3 SI n° 3 : Approvisionnement

### Contexte

- La DGMM a établi et documenté des processus d'approvisionnement ministériels dans le *Guide du gestionnaire sur l'approvisionnement de PCH*.
- L'équipe responsable de la FLF, avec le soutien de la DGMM et de SPAC, a entrepris diverses activités d'approvisionnement afin d'obtenir les biens et services nécessaires pour les événements, y compris des processus concurrentiels, des contrats à fournisseur unique, l'établissement d'une entente en matière d'approvisionnement et l'utilisation de cartes d'achat.
- Dans certains cas, l'équipe responsable de la FLF a dû faire appel à des «fournisseurs privilégiés» de la FLF à titre de condition liée à l'entente relative au rôle d'invité d'honneur du Canada; il s'agissait de fournisseurs locaux de services sur place tels que la restauration, l'éclairage, etc. Des justifications de recours à un fournisseur unique ont été fournies dans ces cas.
- En raison de la pandémie de la COVID-19 et du titre d'invité d'honneur du Canada pendant deux ans, les contrats avec les principaux fournisseurs ont été prolongés et leur valeur a été augmentée. Voici deux exemples reflétant le mieux les augmentations de la valeur des contrats :
  - une augmentation de 1,5 million de dollars à 3,3 millions de dollars du contrat conclu par SPAC avec Matane pour la construction du pavillon, en raison de l'augmentation des coûts de construction et de l'ajout de mesures de santé et de sécurité supplémentaires imposées par la COVID-19;
  - une augmentation de 50 % (de 1,4 million de dollars à 2,15 millions de dollars) du contrat avec Canada FBM2020 (c'est-à-dire le consortium d'éditeurs canadiens) pour la création et l'obtention de contenu supplémentaire pour les deux années de programmation.

# 3. Observations et considérations (suite)

## 3.3 SI n° 3 : Approvisionnement (suite)

### Principales observations

- L'équipe d'audit du Bureau de la dirigeante principale de l'audit (BDPA) a rencontré de nombreux problèmes pour obtenir la documentation relative à l'approvisionnement, ce qui a entraîné des retards importants au cours de la phase de réalisation.
  - Les documents obtenus ont été fournis au cours de plusieurs mois par de multiples sources, notamment d'anciens membres de l'équipe responsable de la FLF, la DGR, la DGMM et directement par l'équipe de l'audit (par le biais d'une analyse du système financier du Ministère).
- Si la plupart des documents essentiels ont finalement été obtenus et ont démontré que les activités d'approvisionnement étaient conformes aux processus ministériels, quelques lacunes subsistaient (voir [l'annexe C](#) pour les résultats des contrôles des dossiers d'approvisionnement).
  - Néanmoins, en raison des retards dans l'obtention de la documentation, il était évident que la documentation relative à l'approvisionnement demandée dans le cadre de cette mission n'était pas conservée de façon appropriée dans un répertoire accessible.

# 3. Observations et considérations (suite)

## 3.3 SI n° 3 : Approvisionnement (suite)

### Conclusion pour ce secteur d'intérêt

- Les contrôles liés à l'approvisionnement ne reflètent pas entièrement tous les critères établis pour cet audit. Même s'il existe des preuves de l'existence de contrôles appropriés en matière d'approvisionnement et du respect des processus définis, des lacunes liées à la disponibilité et l'accessibilité de la documentation relative à l'approvisionnement ont été constatées.

Considération 2 : Ce fait vient appuyer la recommandation relative à la gestion de la documentation et de l'information formulée dans le cadre du récent audit des pratiques d'approvisionnement. Outre le plan d'action de la direction déjà présenté, le directeur principal des finances (DPF) devrait continuer de tenter d'établir des exigences qui permettent de veiller à ce que la documentation relative à l'approvisionnement est conservée adéquatement afin de favoriser la prise de décision connexe et de démontrer la conformité. De plus, un contrôle d'assurance de la qualité d'un échantillon de dossiers doit être effectué régulièrement afin de s'assurer que la documentation requise est conservée.

# 3. Observations et considérations (suite)

## 3.4 SI n° 4 : Paiements

### Contexte

- La *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* définit des exigences propres à l'achat de biens ou de services par PCH en tant que ministère fédéral. Il s'agit notamment du pouvoir **d'attestation** (article 34 de la *LGFP*) et le pouvoir de **payer** (article 33 de la *LGFP*).

### Principales observations

- Des preuves ont été fournies, pour les 13 transactions examinées par le BDPA, démontrant qu'une personne appropriée disposant d'un pouvoir d'attestation délégué (article 34) a donné son approbation pour attester que le travail a été effectué et que les biens ont été fournis ou que les services ont été rendus comme prévu.
- Dans tous les cas, l'approbation conformément à l'article 34 a été donnée par le directeur de l'équipe responsable de la FLF.

# 3. Observations et considérations (suite)

## 3.4 SI n° 4 : Paiements (suite)

### Principales observations (suite)

- Des preuves ont également été fournies pour montrer qu'une personne disposant d'un pouvoir de payer délégué (article 33) a donné son approbation démontrant que la vérification du compte de la transaction a été effectuée conformément aux procédures ministérielles établies.
  - Pour les onze (11) opérations, l'approbation conforme à l'article 33 a été fournie par une personne au sein de la Direction des opérations comptables et des politiques financières;
  - Pour deux opérations, l'approbation conforme à l'article 33 n'a pu être trouvée dans le système financier du Ministère. Toutefois, l'équipe de l'audit a été informée que ces opérations concernaient des achats effectués par carte d'achat. L'approbation conforme à l'article 33 aurait donc été appliquée au relevé de la carte d'achat en question (ainsi qu'aux autres opérations effectuées avec la carte).

### Conclusion pour ce secteur d'intérêt

- Les contrôles liés aux pouvoirs conférés par les articles 33 et 34 de la *LGFP* en matière de paiements reflètent les critères établis pour cet audit.

# Annexe A : Résultats du programme d'audit

Secteurs d'intérêt	Critères d'audit (contrôles prévus et pratiques connexes)	Conclusion (satisfait/partiellement satisfait/non satisfait)
Gestion de la construction	Envoie de rapports réguliers à la direction pendant le processus de construction confirmant la progression et relevant les risques et les défis du projet.	Satisfait
	Suivi sur place par PCH pour confirmer les progrès et traiter les problèmes en temps voulu.	Satisfait
Ententes contractuelles	Les documents de décision de PCH et les approbations de transfert de fonds à d'autres ministères, aux organismes et aux sociétés d'État fédérales indiquent clairement comment les fonds seront utilisés pour soutenir les objectifs de PCH pour la Foire du livre de Francfort 2021, où le Canada est l'invité d'honneur.	Satisfait
	Les lettres d'entente ou les transferts interministériels comportent des dispositions pour soutenir une gestion efficace du rendement et un suivi des résultats associés aux objectifs de PCH.	Partiellement satisfait
	Les lettres d'entente et les transferts interministériels exigent des organismes fédéraux qu'ils rendent compte à PCH des résultats obtenus dans les délais prévus.	Partiellement satisfait
	PCH a mis en place un processus de suivi avec les organismes fédéraux en ce qui concerne les rapports sur les résultats liés au rendement.	Satisfait

# Annexe A : résultats du programme d'audit (suite)

Secteurs d'intérêt	Critères d'audit	Conclusion (satisfait/partiellement satisfait/non satisfait)
Approvisionnement	Les procédures d'approvisionnement ont été établies par la Direction générale de la gestion des marchés et du matériel.	Satisfait
	Les gestionnaires de PCH sont tenus de suivre la procédure appropriée, y compris les politiques et lignes directrices du Conseil du Trésor, et de veiller à ce que les documents relatifs à l'approvisionnement soient préparés et inclus dans le dossier du contrat.	Non satisfait
	À PCH, plusieurs procédures d'approvisionnement sont en place, notamment des procédures concurrentielles, non concurrentielles (fournisseur unique), des cartes d'achat, des bons de commande, des autorisations de tâches, des commandes subséquentes et des contrats de service.	Satisfait
Finances (Paiements)	La vérification des comptes prévue à l'article 34 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> exige que le pouvoir d'attestation confirme que des travaux ont été effectués et que des biens ont été fournis ou que des services ont été rendus conformément au contrat.	Satisfait
	Le pouvoir de payer, conformément à l'article 33 de la <i>Loi sur la gestion des finances publiques</i> , fournit l'assurance de la pertinence de la vérification des comptes conformément à l'article 34. Il existe des preuves vérifiables du processus de vérification, y compris l'identification des différentes personnes qui ont procédé à la vérification.	Satisfait

# Annexe B : Organismes fédéraux partenaires

Voici les organismes du GC avec lesquels PCH s'est associé, par le biais d'ententes contractuelles, pour remplir les obligations d'invité d'honneur du Canada :

- Affaires mondiales Canada\*
- Conseil des arts du Canada\*
- Téléfilm Canada\*
- Musée canadien des droits de la personne
- Société canadienne de radiodiffusion /Radio Canada
- Musée canadien de l'histoire
- Office national du film
- Musée des beaux-arts du Canada
- Musée canadien de la nature
- Ingenium
- Bibliothèque et Archives Canada

# Annexe C : Résultats des contrôles des dossiers d'approvisionnement

Fournisseur	Valeur finale	Processus	Formulaire de demande de contrat	Énoncé des travaux et exigences	Proposition/soumission	Contrat signé	Justification d'un fournisseur unique	Documents d'invitation à soumissionner	Modifications
Matane Production Inc.	3 309 089,00 \$	Compétitif (SPAC)	Sans objet (non requis à ce moment)	Oui	Maintenu par SPAC	Oui	Sans objet	Tenus par SPAC	Documents justificatifs fournis
Canada FBM2020	2 155 838,00 \$	Fournisseur unique (PAC)	Oui	Oui	Oui	Oui	Sans objet	Sans objet Préavis d'adjudication de contrat (PAC)	Documents justificatifs fournis
FleishmanHillard HighRoad Corp.	1 191 842,45 \$	Concurrence; entente en matière d'approvisionnement	Sans objet (non requis à ce moment)	Oui	Oui	Oui	Sans objet	Oui	Documents justificatifs fournis
Frankfurter Buchmesse	8 190 euros	Fournisseur unique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Sans objet	Sans objet
Frankfurter Buchmesse	6 008,80 euros	Fournisseur unique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Sans objet	Sans objet
PR3 Médias	105 196,21 \$	Fournisseur unique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Sans objet	Sans objet
PR3 Médias	58 051,00 \$	Fournisseur unique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Sans objet	Sans objet
Bright Studio (*Fournisseur privilégié)	51 403,95 euros	Fournisseur unique	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui	Sans objet	Sans objet
Accente Catering (*Fournisseur privilégié)	50 000 \$ (estimé)	Fournisseur unique	Sans objet (carte d'achat)	Non disponible	Oui	Achat par carte d'achat. Exception au seuil non disponible.	Oui	Sans objet	Sans objet