



Patrimoine
canadien

Canadian
Heritage

**Vérification interne de la
participation du Canada à l'Exposition internationale
de 2005, à Aichi, au Japon**

le 4 mai 2007

TABLE DES MATIÈRES

Sommaire Exécutif.....	i
1. Introduction.....	1
1.1 Autorisation du projet	1
1.2 Contexte	1
2. Objectifs.....	2
3. Portée	2
4. Approche et méthodologie.....	3
5. Conclusions.....	3
6. Observations et recommandations	4
6.1. Contrôles de gestion.....	4
6.1.1 Contrôles financiers.....	4
6.1.2 Calendrier de la participation canadienne	6
6.1.3 Surveillance de l'information	7
Réponse de la direction.....	8
6.2 Cadre de gestion du risque.....	8
6.3 Structure de gouvernance du programme.....	9
6.4 Pouvoirs d'approvisionnement et pouvoirs financiers	10
ANNEXE A : Critères de vérification.....	A

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

Sommaire Exécutif

Introduction

La Direction générale des expositions internationales (DGEI) du ministère du Patrimoine canadien (PCH) est responsable de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion de la participation du Canada aux expositions qui se tiennent à l'étranger. Le Canada a tout récemment participé à l'Exposition internationale de 2005, tenue à Aichi, au Japon.

Les objectifs visés par la participation du Canada à l'Expo 2005 consistaient à approfondir l'image qu'on se fait du Canada au Japon et en Asie en mettant en valeur notre diversité, notre créativité et notre innovation; à soutenir les intérêts diplomatiques, commerciaux et culturels du Canada au Japon et en Asie et à faire participer les Canadiens à l'Expo 2005 grâce à la technologie moderne et à des programmes d'activités spéciales.

Les objectifs de la vérification consistaient à fournir l'assurance que les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et l'ensemble de la structure de gouvernance étaient efficaces et adéquats; l'assurance que les activités d'approvisionnement sont conformes aux politiques et règlements et la prestation de recommandations visant à améliorer la gestion et à élaborer des cadres de gestion du risque, au besoin.

La portée de la vérification couvrait les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque, l'ensemble de la structure de gouvernance et les activités d'approvisionnement de l'Expo 2005 pour les exercices qui se sont terminés du 31 mars 2003 au 31 mars 2006. Le travail de vérification a été effectué entre octobre 2006 et mars 2007.

Principales constatations

La DGEI et la Direction générale de la gestion financière (DGGF) ont entrepris des efforts pour améliorer de façon continue la participation du Canada à des expositions internationales depuis l'exposition internationale précédente, tenue à Hanovre, en Allemagne. Pour la participation du Canada à l'Exposition internationale à Aichi, au Japon, la DGEI a engagé une société externe pour formuler des conseils et des recommandations sur la gestion financière en préparation de l'événement. La DGEI démontrait ainsi son engagement à améliorer le cadre de contrôle de gestion afin d'atténuer les risques possibles liés aux activités d'approvisionnement et aux activités financières pendant l'exposition.

En outre, le Canada était le premier pays à annoncer sa participation à l'Exposition internationale de 2005. Le moment de l'annonce s'est avéré utile, car il a permis au Canada de choisir un des emplacements de pavillon les plus opportuns sur le site de l'Exposition, ce qui a contribué au succès de l'Exposition.

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

En général, l'équipe de vérification a constaté ce qui suit :

- Les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et l'ensemble de la structure de gouvernance étaient efficaces et adéquats, à l'exception des éléments recommandés décrits ci-dessous.
- Les activités d'approvisionnement et les activités financières étaient conformes aux politiques et aux règlements, à l'exception mineure de questions particulières liées au manque de preuve de conformité aux pouvoirs financiers.
- Compte tenu des constatations susmentionnées, des recommandations sont énoncées ci-dessous à des fins d'amélioration de la gestion du programme et d'élaboration de cadres de gestion du risque, au besoin.

La vérification de l'Expo 2005 a été menée conformément aux *Standards for the Professional Practices of Internal Auditing* (normes pour les pratiques professionnelles de vérification interne) de l'Institut des vérificateurs internes et à la Politique de vérification interne du gouvernement fédéral.

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

Recommandations

Les recommandations suivantes visent à renforcer le cadre de contrôle et à miser sur l'amélioration apportée par le programme aux fins de planification d'expositions futures, plus particulièrement l'Exposition internationale 2010 à Shanghai, en Chine.

Il est recommandé que :

1. Le directeur général de la DGEI et le directeur général de la DGGF élaborent un cadre de contrôle financier avec une définition claire du rôle du Programme (DGEI) et de la DGGF en ce qui concerne les expositions internationales. Ce cadre de contrôle financier devrait faire en sorte que des contrôles financiers clés soient créés et qu'ils fonctionnent efficacement avant et pendant l'exposition. Ceux-ci devraient comprendre, entre autres :
 - a) l'exécution en temps opportun des rapprochements bancaires par rapport aux comptes bancaires locaux sera documentée et conservée dans un dossier par la DGEI, et ces rapprochements seront examinés et approuvés officiellement par le DG de la DGGF;
 - b) la répartition appropriée des responsabilités financières (aussi bien fonctionnelles qu'au sein du système financier) entre le personnel financier sur place et, au besoin, les services financiers de la DGEI au Canada;
 - c) la documentation officielle des rôles et des responsabilités des processus liés aux activités financières entreprises pendant l'exposition pour les gestionnaires et les agents financiers;
 - d) la coordination initiale des besoins en matière de rapports des gestionnaires et un reflet approprié dans le système financier sur le plan de l'exactitude et de l'intégralité de la surveillance de l'information.
2. Le directeur général de la DGEI devrait tenter d'obtenir des marchés importants le plus tôt possible dans le processus de planification et déterminer les agents financiers appropriés et les autres représentants clés assez tôt afin de donner suffisamment de temps pour préparer l'ouverture du pavillon.
3. Le directeur général de la DGEI devrait renforcer le cadre de responsabilisation afin que la prise de décisions et les responsabilités pour le fonctionnement quotidien du pavillon soient clairement établies entre le commissaire général et le sous-commissaire général, et que leurs liens hiérarchiques soient clairs et compris par tout le personnel de l'Exposition avant et pendant celle-ci.
4. Le directeur général de la DGEI devrait s'assurer qu'un processus est en place pour maintenir des dossiers complets des marchés et des dépenses afin de démontrer la conformité aux pouvoirs financiers applicables et l'intégralité des processus d'approvisionnement.

**Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale
de 2005, à Aichi, au Japon**

5. Le directeur des Services financiers de la DGEI devrait conserver des preuves appropriées de la délégation des pouvoirs financiers. Ainsi, la DGEI pourra démontrer le pouvoir délégué approprié par rapport aux marchés et aux dépenses.

6. Le directeur général de la DGGF devrait conserver des preuves appropriées de la délégation des pouvoirs financiers (article 33). Ainsi la DGGF pourra démontrer le pouvoir délégué approprié par rapport à des paiements précis.

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

1. Introduction

1.1 Autorisation du projet

Cette vérification a été effectuée selon le plan de vérification en fonction du risque du ministère du Patrimoine canadien pour 2006-2007, qui a été approuvé par le Comité de vérification et d'évaluation du Ministère.

1.2 Contexte

La Direction générale des expositions internationales (DGEI) du ministère du Patrimoine canadien (PCH) est responsable de la planification, de la mise en œuvre et de la gestion de la participation du Canada aux expositions qui se tiennent à l'étranger.

Le Canada a tout récemment participé à l'Exposition internationale de 2005, tenue à Aichi, au Japon. La caractéristique principale de la participation canadienne était le *Pavillon du Canada*, situé à proximité de la place Expo. Celui-ci, qui démontrait la diversité unique du Canada et en faisait la promotion, mettait en vedette six conteurs qui guidaient les visiteurs dans les sphères de la diversité canadienne. Ces présentations publiques exposaient des douzaines d'artistes et d'interprètes canadiens des quatre coins du pays. Le Pavillon a également accueilli plus de 130 activités (des rencontres littéraires aux symposiums internationaux) qui ont aidé à promouvoir et à renforcer les relations diplomatiques, culturelles et économiques du Canada avec les hôtes japonais.

Les objectifs visés par la participation du Canada à l'Expo 2005 étaient les suivants :

- approfondir l'image qu'on se fait du Canada au Japon et en Asie en mettant en valeur notre diversité, notre créativité et notre innovation;
- soutenir les intérêts diplomatiques, commerciaux et culturels du Canada au Japon et en Asie;
- faire participer les Canadiens à l'Expo 2005 grâce à la technologie moderne et à des programmes d'activités spéciales.

Les résultats de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005 ont dépassé les attentes initiales. Le Pavillon du Canada a plus que doublé ses objectifs en accueillant au-delà de 3,3 millions de visiteurs au cours des six mois qu'a duré l'exposition.

Le financement initial accordé par le gouvernement du Canada, qui couvrait quatre exercices, soit de 2002-2003 à 2005-2006, se chiffrait à 45 millions de dollars. À la suite d'une réaffectation interne, le montant accordé à la DGEI a été réduit de 5 millions de dollars, ce qui laissait un total de 40 millions de dollars. Les dépenses réelles totalisaient 35 millions de dollars avec une économie résultante de 5 millions de dollars.

Outre la nature pluriannuelle du programme, la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005 comportait un certain nombre de complexités, notamment :

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

- plusieurs partenariats avec des entreprises, des organismes à but non lucratif, des associations et d'autres administrations fédérales, provinciales/territoriales et municipales du Canada;
- les transactions/marchés avec des organisations internationales;
- l'utilisation de la monnaie locale (yen japonais), les transactions avec les institutions (comme les banques) et les fournisseurs locaux et la liaison avec les représentants locaux;
- l'obligation de respecter les lois, les règlements et les politiques applicables par rapport aux autorités locales et au gouvernement du Canada, y compris les directives de PCH et du Secrétariat du Conseil du Trésor ainsi que la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

2. Objectifs

La vérification avait pour objet de donner à la direction de programme une assurance quant aux contrôles de gestion, aux cadres de gestion du risque, aux structures de gouvernance et aux activités d'approvisionnement pendant l'Exposition internationale de 2005 et de trouver des possibilités d'améliorer les pratiques de gestion pour la prochaine exposition internationale. Par conséquent, la vérification portait sur les objectifs suivants :

- fournir l'assurance que les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et l'ensemble de la structure de gouvernance étaient efficaces et adéquats;
- fournir l'assurance que les activités d'approvisionnement étaient conformes aux politiques et règlements;
- fournir des recommandations pouvant servir à améliorer la gestion et à élaborer des cadres de gestion du risque, au besoin.

3. Portée

La vérification a été menée entre octobre 2006 et mars 2007.

Cette vérification couvrait les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque, les structures de gouvernance et les activités d'approvisionnement pour l'Exposition internationale de 2005, tenue à Aichi, au Japon. La planification, la mise en œuvre et la mise au point se sont échelonnées sur quatre exercices, jusqu'à la fin de 2005-2006. La vérification couvrait les quatre exercices, soit de 2002-2003 à 2005-2006.

La vérification était limitée aux activités du ministère du Patrimoine canadien; cependant, les activités, tant au Canada qu'au Japon, ont été assujetties aux procédures de vérification. Cette vérification ne couvrait pas les responsabilités/activités exercées par d'autres ministères (p. ex. : Travaux publics et Services gouvernementaux Canada).

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

4. Approche et méthodologie

La vérification de l'Expo 2005 a été menée conformément aux *Standards for the Professional Practices of Internal Auditing* (normes pour les pratiques professionnelles de vérification interne) de l'Institut des vérificateurs internes et à la Politique de vérification interne du gouvernement fédéral.

Le travail effectué comportait notamment :

- des entrevues avec la direction et le personnel de l'Exposition internationale de 2005;
- un examen des documents pertinents relatifs au programme
- une évaluation des risques liés aux activités et aux programmes exécutés dans le cadre de l'Expo 2005;
- un examen détaillé d'un échantillon des dossiers d'approvisionnement (marchés et dépenses) aux fins de conformité aux exigences de PCH et du SCT.

Notre approche de vérification pour mener à bien les objectifs de vérification a consisté à établir des critères en fonction desquels on a pu faire des observations, procéder à des évaluations et dégager des conclusions. Les critères et les secteurs d'intérêt définis pour cette vérification figurent à l'annexe du présent rapport.

5. Conclusions

Les conclusions de l'équipe de vérification reposent sur l'évaluation des faits constatés par rapport aux critères préétablis définis à l'annexe A et témoignent du travail de vérification exécuté entre octobre 2006 et mars 2007. L'équipe de vérification est d'avis que le travail qu'elle a effectué et que les éléments de preuve qu'elle a rassemblés sont suffisants pour étayer les conclusions qu'elle formule dans le présent rapport.

La DGEI et la DGGF ont entrepris des efforts pour améliorer de façon continue la participation du Canada à des expositions internationales depuis l'exposition internationale précédente, tenue à Hanovre, en Allemagne. Pour la participation du Canada à l'Exposition internationale à Aichi, au Japon, la DGEI a engagé une société externe pour formuler des conseils et des recommandations sur la gestion financière en préparation de l'événement. La DGEI démontre ainsi son engagement à améliorer le cadre de contrôle de gestion afin d'atténuer les risques possibles liés aux activités d'approvisionnement et aux activités financières pendant l'exposition.

En outre, le Canada était le premier pays à annoncer sa participation à l'Exposition internationale de 2005. Le moment de l'annonce s'est avéré utile, car il a permis au Canada de choisir un des emplacements de pavillon les plus opportuns sur le site de l'Exposition, ce qui a contribué au succès de l'Exposition.

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

En général, l'équipe de vérification a constaté ce qui suit :

- Les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et l'ensemble de la structure de gouvernance étaient efficaces et adéquats, à l'exception des éléments recommandés décrits ci-dessous.
- Les activités d'approvisionnement et les activités financières étaient conformes aux politiques et aux règlements, à l'exception mineure de questions particulières liées au manque de preuve de conformité aux pouvoirs financiers.
- Compte tenu des conclusions susmentionnées, des recommandations sont énoncées ci-dessous à des fins d'amélioration de la gestion du programme et d'élaboration de cadres de gestion du risque, au besoin.

Les constatations et les recommandations détaillées qui suivent portent sur ces secteurs.

6. Observations et recommandations

6.1. Contrôles de gestion

Parce qu'ils connaissent l'importance d'un cadre de contrôle de gestion solide et des risques inhérents liés aux activités d'approvisionnement, les responsables du Programme ont engagé un expert-conseil qu'ils ont chargé de formuler des recommandations sur la gestion financière pour l'Exposition internationale de 2005. À ce titre, des contrôles financiers étaient généralement intégrés aux activités qui se déroulaient sur place, ce qui comprenait la répartition des responsabilités entre les agents financiers et les gestionnaires, dans la mesure du possible.

La surveillance financière était effectuée régulièrement par les agents financiers, les gestionnaires de programme et le sous-commissaire général. Nous avons appris que des réunions de gestion quotidiennes, hebdomadaires et mensuelles avaient lieu sur place, et qu'au besoin, les gestionnaires tenaient des réunions d'équipe régulières avec leur personnel. Les réunions portaient sur divers sujets, mais elles abordaient les questions essentielles et critiques auxquelles étaient confrontées les équipes. Ces réunions régulières et la participation du sous-commissaire général aux activités quotidiennes permettaient une prise de décisions appropriées et opportunes sur place.

6.1.1 Contrôles financiers

Conformément aux exigences de PCH, le programme de l'Exposition internationale de 2005 était assujéti à la LGFP du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT). Le fait de mener des activités dans un pays étranger, avec des pratiques et des habitudes commerciales locales très différentes, tout en assurant la conformité (y compris la conservation de preuves appropriées) aux exigences du gouvernement fédéral représentait un défi continu auquel étaient confrontés les agents financiers et l'ensemble de la direction du programme. Cela nécessitait un cadre de contrôle solide, élaboré et documenté avant d'arriver au Japon, afin d'appuyer la réalisation globale des objectifs du programme.

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

Même si des aspects clés de l'exécution du programme ont eu du succès en ce qui concerne la gestion financière pendant l'Exposition, nous avons appris que certains contrôles clés requis pour une administration efficace n'avaient pas été officialisés. Les lacunes particulières comprenaient un manque d'examen/d'approbation à caractère officiel des rapprochements bancaires pour le compte bancaire japonais, une répartition des responsabilités inappropriée au sein du système financier et des processus financiers moins officiels et documentés.

Compte tenu de l'information recueillie, aucun examen ou approbation à caractère officiel du rapprochement bancaire mensuel pour le compte bancaire japonais n'a été effectué. La répartition des responsabilités entre la préparation mensuelle et l'approbation du rapprochement bancaire est considérée comme un mécanisme de contrôle clé pour un cadre de contrôle solide de la gestion de trésorerie. L'approbation du rapprochement mensuel du compte bancaire japonais était encore plus essentiel en raison des activités à distance et de la répartition limitée des responsabilités ayant cours pendant l'Exposition.

L'équipe de vérification a appris que l'agent financier avait accès au système financier et qu'il était responsable de la mise à jour des données permanentes (c.-à-d. l'établissement de nouveaux fournisseurs alors que des marchés locaux étaient négociés et approuvés) et du traitement des factures liées à ces marchés dans le système financier. En outre, l'agent financier était un signataire autorisé officiel du compte bancaire japonais, même si tous les paiements de ce compte nécessitaient deux signatures. L'agent financier principal était un autre signataire autorisé du compte bancaire, et il était généralement responsable des approbations prévues à l'article 33 en ce qui concerne les transactions locales.

Les agents financiers ont reçu une formation à l'administration centrale de la DGGF. Ils ont obtenu de la documentation sur les processus financiers et les exigences de la politique du SCT ainsi que les liens appropriés au site Web du SCT pour de l'information supplémentaire.

En se fondant sur son enquête et son examen des documents, l'équipe de vérification a appris qu'aucune documentation officielle sur les rôles et les responsabilités pour les processus financiers ou les lignes directrices de procédure n'était disponible pour les agents financiers et les gestionnaires sur place. Une telle documentation assurerait que les rôles, les responsabilités et les processus étaient énoncés et communiqués clairement. Cela comprenait des lignes directrices et des attentes sur la répartition des responsabilités, le traitement des transactions et l'établissement de marchés locaux, les exigences en matière de rapports pour les gestionnaires et les Services financiers de la DGEI et la conservation des preuves appropriées aux fins de vérification.

Évaluation du risque

En raison du nombre assez restreint de représentants financiers sur place à l'Exposition, le risque d'une répartition des responsabilités inappropriée était accru. L'absence de contrôles financiers clés pour atténuer ces risques, notamment la répartition des

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

responsabilités et la surveillance continue, augmentait le risque que des transactions inappropriées ou non autorisées ne soient pas détectées.

6.1.2 Calendrier de la participation canadienne

L'un des facteurs de réussite déterminants de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon, a été le calendrier de participation. Celui-ci comprenait le moment de l'annonce officielle de la participation, l'obtention d'un emplacement pour le pavillon sur le site de l'Exposition et l'arrivée du personnel clé au Japon.

Au moyen des procédures effectuées, l'équipe de vérification a appris que certains marchés n'étaient pas établis assez tôt dans le processus de planification. La participation du Canada à une exposition exige plusieurs marchés importants (p. ex. conception/construction du pavillon, communications et dotation) qui nécessitent le plus long délai possible afin que les échéanciers soient respectés et que les effectifs soient prêts dès l'ouverture du pavillon au public. Cependant, le processus d'approvisionnement exige du temps et, à ce titre, il peut entraîner des retards dans l'établissement de marchés et dans le respect des échéanciers.

Nous comprenons également que la passation de marchés pour des biens et services locaux constituait une tâche difficile, attribuable en partie à la pénurie d'un nombre suffisant de fournisseurs qualifiés, au moment où la DGEI était en position de passer des marchés. Le calendrier de la passation de marchés locaux a eu des répercussions sur la quantité et la qualité des biens et services disponibles aux Canadiens alors qu'ils étaient sur place.

Enfin, l'équipe de vérification a appris que les agents financiers, qui étaient responsables des finances durant l'Exposition, n'ont commencé à intervenir que quelques mois avant de partir pour le Japon. Un des agents financiers est arrivé au Japon plus tôt que la plupart des membres du personnel de l'Exposition, mais à son arrivée, il avait déjà de nombreuses factures à payer. Le décalage dans l'arrivée des agents financiers n'a pas donné suffisamment de temps pour organiser le compte bancaire japonais et le délai approprié pour établir les comptes et les contrôles/rapports financiers. Dès qu'ils sont arrivés sur place, on leur a tout de suite demandé d'entreprendre les activités, notamment le traitement des transactions et le paiement des factures.

Même si le calendrier de l'arrivée des agents financiers aurait pu être amélioré, l'équipe de l'Exposition a pu compter sur l'ambassade du Canada au Japon, avant et pendant l'exposition, car celle-ci était bien établie et familiarisée avec les coutumes et les pratiques locales. Ce lien avec l'ambassade a facilité la capacité de la DGEI à établir les contacts locaux requis plus tard pendant l'exposition.

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

Évaluation du risque

Les retards dans l'établissement de marchés opérationnels importants pourraient avoir une incidence sur la capacité d'assurer la préparation pour l'ouverture du Pavillon du Canada, ce qui se répercuterait sur la capacité du Canada d'atteindre ses objectifs. En outre, le fait de ne pas obtenir de marchés locaux le plus tôt possible, avant l'ouverture de l'Exposition, donne lieu à une compétition plus intense pour les ressources locales, ce qui se répercute sur la capacité du Canada d'assurer la qualité élevée et la rentabilité des ressources.

Si les agents financiers ne disposent pas d'un délai suffisamment long dans le pays local pour établir des comptes bancaires et mettre en œuvre des processus clés, il y a un risque que les contrôles clés ne puissent être établis ou officialisés pour les processus financiers locaux avant qu'il soit nécessaire d'entreprendre les activités.

6.1.3 Surveillance de l'information

La disponibilité de renseignements exacts, fiables et à jour était essentielle à la direction pour mener à bien ses objectifs et assurer la conformité aux politiques requises. Ces renseignements comprenaient de l'information financière telle que le budget par rapport aux résultats réels et l'analyse, la situation des marchés et les dépenses connexes ainsi que les mesures de rendement pertinentes telles que les statistiques sur les visites au Pavillon du Canada et les occurrences dans les médias.

Les renseignements opportuns et exacts fournis aux gestionnaires sur la situation de leurs dépenses réelles comparativement au budget étaient essentiels pour ce programme afin de permettre une planification appropriée et l'atteinte des objectifs. À ce titre, le format de l'information fournie devait répondre aux besoins et aux attentes des gestionnaires. Nous avons appris que la structure de coûts originale du système de rapports financiers n'était pas suffisamment détaillée pour donner aux gestionnaires l'information dont ils avaient besoin pour prendre des décisions.

Évaluation du risque

Sans une structure de coûts reflétant la structure du programme, il était difficile pour les gestionnaires de suivre et de surveiller leurs centres de coûts et leurs secteurs de responsabilité. Cela aurait pu donner lieu à une prise de décisions inappropriées de la part des gestionnaires. En outre, le fait de rédiger à la main les rapports financiers continus, plutôt que de recourir à des rapports produits par le système, a donné lieu à un manque d'efficacité dans un environnement déjà limité par le temps et à des inexactitudes potentielles dans le transfert et l'interprétation des données du système d'enregistrement.

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

Recommandations

Il est recommandé que :

1. Le directeur général de la DGEI et le directeur général de la DGGF élaborent un cadre de contrôle financier avec une définition claire du rôle du Programme (DGEI) et de la DGGF en ce qui concerne les expositions internationales. Ce cadre de contrôle financier devrait faire en sorte que des contrôles financiers clés soient créés et qu'ils fonctionnent efficacement avant et pendant l'exposition. Ceux-ci devraient comprendre, entre autres :
 - a) l'exécution en temps opportun des rapprochements bancaires par rapport aux comptes bancaires locaux sera documentée et conservée dans un dossier par la DGEI, et ces rapprochements seront examinés et approuvés officiellement par le DG de la DGGF;
 - b) la répartition appropriée des responsabilités financières (aussi bien fonctionnelles qu'au sein du système financier) entre le personnel financier sur place et, au besoin, les services financiers de la DGEI au Canada;
 - c) la documentation officielle des rôles et des responsabilités des processus liés aux activités financières entreprises pendant l'exposition pour les gestionnaires et les agents financiers;
 - d) la coordination initiale des besoins en matière de rapports des gestionnaires et un reflet approprié dans le système financier sur le plan de l'exactitude et de l'intégralité de la surveillance de l'information.
2. Le directeur général de la DGEI devrait tenter d'obtenir des marchés importants le plus tôt possible dans le processus de planification et déterminer les agents financiers appropriés et les autres représentants clés assez tôt afin de donner suffisamment de temps pour préparer l'ouverture du pavillon.

Réponse de la direction

Recommandations acceptées

6.2 Cadre de gestion du risque

Les activités de gestion et d'atténuation du risque sont essentielles à la réalisation efficace des objectifs de toute exposition internationale. Ces activités doivent être conçues et mises en œuvre pour gérer les risques à un niveau acceptable pour la direction et harmonisées avec les objectifs de programme. Les activités de surveillance continue sont également nécessaires afin que les risques soient réévalués et qu'ils continuent d'être atténués au moyen des contrôles existants.

Même si les risques n'étaient pas officiellement surveillés ou actualisés pendant l'Exposition, des activités de gestion du risque étaient menées régulièrement dans le

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

cadre de la gestion et du fonctionnement quotidiens du Pavillon. Plus particulièrement, des réunions informelles de gestion étaient tenues de façon constante afin de gérer et de traiter proactivement les questions à divers niveaux en temps opportun. Cela constituait un forum pour les gestionnaires leur permettant d'obtenir un soutien pour les questions opérationnelles et stratégiques qui avaient été soulevées et d'éviter les décisions unilatérales qui pourraient nuire à l'image publique et à la réputation du Canada ainsi qu'au succès global de l'Exposition.

Évaluation du risque

Même si les risques clés liés à la réalisation des objectifs du programme n'étaient pas officiellement surveillés, l'approche proactive pour traiter les questions permettait à la direction du programme d'atténuer les risques nouveaux ou changeants à mesure qu'ils apparaissaient.

6.3 Structure de gouvernance du programme

Les attentes et les valeurs clés des participants du programme de l'Exposition internationale de 2005 ont été communiqués officiellement et officieusement aux employés et aux entrepreneurs, par la surveillance de la gestion et des réunions d'équipe continues. Les employés ont reçu des évaluations du rendement, une rétroaction continue, de la formation, un soutien informel, des liens hiérarchiques officiels et des descriptions de travail détaillées. Ces attentes et ces processus définis garantissaient que les employés continuent de respecter les coutumes locales, tout en représentant les valeurs et les attentes du Canada.

En prévision de l'Exposition, des efforts ont été entrepris par la DGEI pour élaborer un cadre de responsabilisation visant particulièrement différentes fonctions, notamment celles du commissaire général et du sous-commissaire général. Le cadre a été élaboré dans le but de définir les pouvoirs et les responsabilités avant et pendant l'Exposition. En outre, des descriptions de travail officielles ont été rédigées pour le commissaire général et le sous-commissaire général. Cependant, la vérification a relevé qu'il y avait des ambiguïtés dans les rôles, les responsabilités et la responsabilisation entre les deux fonctions pendant l'Exposition. Cette situation donnait lieu à un chevauchement dans la prise de décisions et le leadership lorsque le commissaire général était sur place, ce qui causait de la friction et du stress au sein de l'équipe de gestion du programme. Les deux personnes en question voulaient participer étroitement à la prise de décisions et aux activités quotidiennes visant le pavillon et les programmes connexes, mais ils avaient des styles et des approches de gestion très différents. En outre, il y avait des attentes et des liens hiérarchiques par rapport au sous-commissaire général qui n'étaient pas clairs lorsque le commissaire général était sur place.

Évaluation du risque

Le manque de cohérence et le chevauchement dans la haute direction du programme rendait plus difficile l'exécution des programmes, car les gestionnaires n'étaient pas

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

certaines des responsabilités et des liens hiérarchiques liés aux décisions clés. Ce manque de cohérence et cette tension avec la haute direction s'ajoutaient au niveau de stress global de la vie quotidienne au pavillon.

Recommandation

Il est recommandé que :

3. Le directeur général de la DGEI renforce le cadre de responsabilisation afin que la prise de décisions et les responsabilités du fonctionnement quotidien du pavillon soient clairement réparties entre le commissaire général et le sous-commissaire général, et que leurs liens hiérarchiques soient clairs et compris par tout le personnel avant et pendant l'Exposition.

Réponse de la direction

Recommandation acceptée

6.4 Pouvoirs d'approvisionnement et pouvoirs financiers

La LGFP exige que pour tous les engagements financiers et les dépenses, on puisse produire une preuve d'approbation par ceux à qui on a délégué un pouvoir financier. Plus particulièrement, l'article 32 exige une approbation appropriée par un délégué pour l'engagement et la disponibilité des fonds (p. ex. marché), l'article 34 exige l'approbation d'un délégué pour la dépense réelle et l'article 33 exige l'approbation d'un délégué pour le versement d'un paiement.

Parce qu'elle connaît l'importance des contrôles clés et des risques potentiels liés aux activités d'approvisionnement, l'équipe de gestion a engagé un expert-conseil afin de formuler des recommandations sur la gestion financière pour l'Exposition internationale de 2005. Celui-ci a particulièrement recommandé de mettre au point les dossiers sur les marchés et de maintenir une preuve documentée des processus appliqués.

En général, nous avons observé une conformité à la LGFP et au processus d'approvisionnement; cependant, nos vérifications ont décelé certaines lacunes dans la disponibilité de la preuve pour appuyer la conformité aux pouvoirs financiers respectifs. Ci-dessous figurent les résultats des examens de l'équipe de vérification de la conformité à la LGFP.

Article 34 – Des 80 dépenses examinées, nous avons relevé :

- deux dépenses pour lesquelles on ne pouvait pas vérifier l'approbation selon l'article 34;
- une dépense sans pièces justificatives pour l'examen de l'approbation selon l'article 34;
- une dépense où la preuve de la délégation de pouvoir pour le signataire était subséquente à l'approbation selon l'article 34;

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

- une dépense où le signataire selon l'article 34 n'avait pas un pouvoir délégué pour le centre de responsabilité en question.

Article 33 –Étant donné qu'il s'agit d'un processus automatisé, nous avons examiné 29 paiements. Ainsi, nous avons relevé :

- un paiement sans preuve de délégation de pouvoir au signataire selon l'article 33;
- six dépenses où la preuve de la délégation de pouvoir pour le signataire était subséquente à l'approbation selon l'article 33.

Les dépenses mentionnées ont été engagées avant décembre 2004 lorsque la DGGF a mis en place des cartes de signature pour tous les pouvoirs selon l'article 33, y compris ceux précités. La DGGF a plus tard fourni l'information à l'équipe de vérification pour indiquer que, dans le cas des paiements susmentionnés, les personnes autorisées selon l'article 33 ont signé afin d'obtenir le code d'autorisation et d'authentification électroniques (AAE) qui leur permet d'émettre le paiement.

Évaluation du risque

Sans la preuve de l'approbation d'une délégation appropriée de pouvoir de signature, la conformité à la LGFP et la diligence raisonnable effectuée avant l'approbation ne peuvent être démontrées.

Recommandations

Il est recommandé que :

4. Le directeur général de la DGEI s'assure qu'un processus est en place pour la tenue de dossiers complets des marchés et des dépenses afin de démontrer la conformité aux pouvoirs financiers applicables et l'intégralité des processus d'approvisionnement.
5. Le directeur des Services financiers de la DGEI conserve des preuves appropriées de la délégation des pouvoirs financiers. Ainsi, la DGEI pourra démontrer le pouvoir délégué approprié par rapport aux marchés et aux dépenses.
6. Le directeur général de la DGGF conserve des preuves appropriées de la délégation des pouvoirs financiers (article 33). Ainsi la DGGF pourra prouver le pouvoir délégué approprié par rapport à des paiements précis.

Réponse de la direction

Recommandation acceptées

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

ANNEXE A : Critères de vérification

Objectif de vérification 1. Fournir l'assurance que les contrôles de gestion, les cadres de gestion du risque et l'ensemble de la structure de gouvernance étaient efficaces et adéquats.

L'évaluation de la conformité et de l'efficacité des mécanismes de contrôle qui englobent les systèmes d'information, les opérations et la gouvernance de l'organisation.

- Critère 1 L'intégrité de l'information financière et opérationnelle a été maintenue en ce qui concerne l'exactitude, la pertinence et l'opportunité de l'information fournie à la direction aux fins de la prise de décisions.
- Critère 2 Des contrôles de programme ont été conçus et mis en place afin de mettre en œuvre des activités et des systèmes d'exécution de programme économiques, efficaces et efficaces sur le plan administratif.
- Critère 3 Les contrôles étaient adéquatement conçus et efficaces afin d'assurer la sauvegarde appropriée des actifs (y compris les actifs financiers, incorporels et immobilisés).
- Critère 4 Les processus et les pratiques en place pendant la planification et le déroulement de l'Exposition internationale de 2005 étaient conformes aux lois applicables, aux règlements en vigueur et aux marchés établis.

L'évaluation des mécanismes qui sont en place pour cerner, surveiller et évaluer les expositions importantes au risque et qui contribuent à améliorer la gestion du risque et les systèmes de contrôle.

- Critère 5 Les risques liés à la participation du Canada à l'Expo 2005 ont été cernés et classés par ordre de priorité.
- Critère 6 Les activités de gestion du risque et d'atténuation du risque ont été conçues et mises en œuvre pour gérer les risques à des niveaux qui ont été déterminés comme acceptables pour la direction, et elles ont été harmonisées avec les objectifs de programme.
- Critère 7 Des activités de surveillance continue étaient menées périodiquement afin de réévaluer le risque et l'efficacité des contrôles pour le gérer.
- Critère 8 Des processus étaient en place pour déterminer et intégrer des améliorations aux contrôles et à la gestion du risque.

Vérification interne de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon

L'évaluation consistait à déterminer s'il existe des processus de gouvernance par lesquels les valeurs et les objectifs sont établis et communiqués, la réalisation des objectifs est surveillée, la responsabilisation est assurée et les valeurs sont préservées.

- Critère 9 L'organisation favorise un comportement éthique et de saines valeurs et communique efficacement l'information sur les risques et les contrôles aux secteurs appropriés.
- Critère 10 L'organisation assure la gestion efficace du rendement de ses activités.
- Critère 11 Un cadre de responsabilisation clair existe, selon lequel les rôles et les responsabilités sont définis, communiqués et compris par les intervenants de la participation du Canada à l'Exposition internationale de 2005.

Objectif de vérification 2. Fournir l'assurance que les activités d'approvisionnement étaient conformes aux politiques et aux règlements.

Les activités d'approvisionnement sont conformes aux exigences des politiques et des règlements établis par la LGFP et le Secrétariat du Conseil du Trésor.

- Critère 12 Les processus de passation de marchés et d'achat de biens et services liés à l'Exposition internationale de 2005, à Aichi, au Japon, étaient conformes aux politiques et lignes directrices du Secrétariat du Conseil du Trésor en matière de passation de marchés, aux exigences de la LGFP (article 32), ainsi qu'aux règlements/politiques connexes de PCH en matière d'approvisionnement et de passation de marchés.
- Critère 13 Les dépenses engagées étaient liées de façon appropriée aux objectifs du programme, approuvées (tel qu'il est requis aux articles 33 et 34 de la LGFP) et sont accompagnées d'une documentation à l'appui.

Objectif de vérification 3. Fournir des recommandations qui peuvent être utilisées pour améliorer la gestion et élaborer des cadres de gestion du risque, au besoin.