

Le COVAN dépend de l'apport des gouvernements de la Colombie-Britannique et du Canada pour financer le coût des activités d'aménagement des sites. La plupart des activités d'exploitation du COVAN sont financées par les revenus provenant des commanditaires nationaux, de la vente des droits internationaux de diffusion télévisuelle, ainsi que de la vente de marchandise et de billets. Le montant des revenus provenant des commanditaires et des émissions télévisées est lié aux résultats des négociations avec le CIO, qui sont maintenant terminées et dont les résultats figurent dans le présent plan d'affaires.

En outre, une grande partie des revenus du COVAN est en devises étrangères et le COVAN gère le risque d'une appréciation du dollar canadien au moyen de contrats de change à terme. En dernier lieu, en raison de la nature des Jeux, le COVAN est exposé à certains risques liés aux frais imprévus découlant de la tenue des Jeux.

Risques liés au rendement : le COVAN a adopté un programme de gestion active du risque. Le COVAN intègre, s'il y a lieu, les risques et les circonstances imprévisibles, telles que les conditions météorologiques dans les activités de planification et élabore des stratégies d'atténuation des risques. Le programme de gestion du risque comprend un certain nombre d'activités qui visent à s'assurer que les plans et les activités d'exploitation sont bien prêts pour les Jeux. Parmi ces plans et ces activités, on retrouve les épreuves préparatoires, les simulations, ainsi que les activités de formation et autres.

On se penche sur les risques liés au rendement connexes aux entrepreneurs et aux fournisseurs clés associés aux Jeux grâce au processus d'approvisionnement.

Risques liés à la réputation : le COVAN doit maintenir sa réputation à un très haut niveau pour donner confiance à ses partenaires, à ses commanditaires et à d'autres intervenants, ainsi que pour obtenir la confiance du public.

4. APPROCHE DU COVAN

Le mandat du COVAN est clair. Ses deux responsabilités principales sont : 1) la construction ou la rénovation des sites où se tiendront les Jeux d'hiver de 2010 et 2) le financement, l'organisation et la tenue des Jeux. Même si les Jeux auront lieu dans la région de Vancouver-Whistler, le personnel et les partenaires du COVAN travaillent ensemble afin de veiller à ce que la force et l'influence des Jeux s'étendent au Canada.

4.1 Vision du COVAN

Édifier un Canada plus fort, animé par sa passion pour le sport, la culture et la durabilité.

4.2 Mission du COVAN

Exalter l'âme de la nation et inspirer le monde entier grâce à l'organisation et à la tenue de Jeux olympiques et paralympiques extraordinaires qui laisseront un héritage durable.

4.3 Valeurs et principes directeurs

Le COVAN a retenu cinq valeurs et chacune repose sur des principes directeurs. Ces valeurs sont au cœur des relations du COVAN avec son personnel, ses partenaires, ses intervenants et de sa manière de résoudre les problèmes auxquels il fait face.

Esprit d'équipe

- Nous favoriserons un milieu sécuritaire où les idées de chacun peuvent être prises en considération et nous maintiendrons le droit au désaccord, tout en faisant du respect mutuel une obligation. En mettant l'accent sur les efforts collectifs plutôt qu'individuels – nous franchirons tous la ligne d'arrivée ensemble.
- En tant qu'entité collective, le COVAN partage avec tout le groupe la responsabilité de la réussite des Jeux.
- Nous intégrerons dans tous nos plans et dans toutes nos actions le potentiel de formation de l'identité nationale associé aux Jeux; nous forgerons des liens, dans les deux langues officielles du Canada, avec les Canadiens de toutes les régions du pays et partout ailleurs dans le monde.
- Nous mettrons en place des partenariats efficaces qui assureront l'inclusion et miseront sur notre héritage.
- Nous assumerons un rôle prépondérant en matière de gestion des intervenants en collaboration avec nos partenaires et nos commanditaires clés.

Confiance

- En tout temps, nos actions seront guidées par les normes les plus élevées en matière d'honnêteté et d'intégrité, de comportement éthique et de confiance mutuelle.
- Nous exigerons le respect de ces normes de comportement éthique de nous-mêmes, de nos partenaires, de nos fournisseurs, de nos employés et de tous les participants aux Jeux.
- Nous serons responsables sur le plan financier et dans tous les aspects des opérations grâce à une gestion prudente des fonds olympiques.
- Nous entreprendrons, dirigerons et soutiendrons les efforts en vue de garantir un héritage durable et solide des Jeux de 2010 visant à accroître les aptitudes du Canada pour les sports, les arts et la culture, à améliorer les installations, les compétences humaines et l'entraînement, les possibilités d'apprentissage, le bénévolat, l'investissement commercial et le tourisme.
- Nous donnerons à tous les Canadiens l'occasion de redécouvrir la valeur de leur pays et de le célébrer sur la scène mondiale grâce à des d'activités athlétiques, culturelles, d'emploi, de bénévolat, de possibilités d'affaires, d'assistance aux Jeux et de communication de masse.

Excellence

- Nous appuierons les efforts d'Équipe Canada pour améliorer ses performances sportives avant et durant les Jeux de 2010 et pour mettre en valeur, à long terme, la performance sportive au Canada.
- Nous prendrons l'engagement d'atteindre l'excellence en matière de performance individuelle et collective dans toutes les fonctions du COVAN, grâce au travail d'équipe et à la coopération.
- En collaboration avec nos partenaires, nous encouragerons l'excellence dans les domaines sociaux, culturels, de la santé et des sports et loisirs.
- Nous aurons la responsabilité d'équilibrer notre engagement envers l'excellence en matière de performance et nous mettrons l'accent sur la durabilité individuelle et un mode de vie sain.

Développement durable

- Nous aurons la responsabilité fiscale de toutes les fonctions d'opération et gérerons les fonds des Jeux avec prudence.
- Nous assurerons une participation englobante dans tous les aspects des Jeux dans l'emploi, le bénévolat, la performance (sportive, artistique et culturelle), l'approvisionnement en biens et services, la consultation et à titre de spectateurs et de consommateurs.
- Nous mettrons en valeur la diversité qui procure à notre pays et à notre communauté leur force durable.
- De concert avec nos partenaires, nos fournisseurs et tous les participants aux Jeux, nous servirons d'exemple et verrons à assurer les normes les plus élevées en matière d'honnêteté, d'intégrité, de comportement éthique et de confiance mutuelle.
- Nous aurons la responsabilité de la gérance de l'environnement durant la préparation et la tenue des Jeux.

Créativité

- Nous favoriserons un comportement non territorial et non hiérarchique, la souplesse, l'adaptabilité et l'esprit d'initiative.
- Nous encouragerons un enthousiasme contagieux, la joie, la bonne humeur, l'implication et l'optimisme.
- Nous serons toujours à la recherche de nouvelles façons d'améliorer, n'étant jamais satisfaits du statu quo.
- Nous stimulerons les idées nouvelles en faisant en sorte que, dans leur milieu de travail, les gens puissent s'exprimer, essayer de nouvelles choses et ne pas craindre l'échec.

4.4 Stratégie du COVAN

Dans le cadre de la préparation de la candidature du Canada pour les Jeux olympiques et paralympiques de 2010 et de la mise en place de l'équipe de direction pour l'exécution du projet, certaines stratégies fondamentales furent adoptées. La mission, la vision et les valeurs du COVAN, entre autres, sont énoncées plus tôt. Par ailleurs, les activités du COVAN sont propulsées par les objectifs stratégiques clés suivants :

- Mobiliser la nation en partageant le périple qui permettra d'offrir une expérience olympique et paralympique distinctement canadienne.
- Prendre les mesures nécessaires pour offrir une expérience extraordinaire aux athlètes et à tous les participants aux Jeux.
- Constituer une équipe qui vit nos valeurs avec passion afin d'atteindre des résultats extraordinaires.
- Prendre la responsabilité de relations réussies avec tous nos partenaires afin d'optimiser leur participation et leur apport à des Jeux pour tout le Canada et à l'héritage qu'ils lègueront.
- Générer suffisamment de revenus et gérer les frais et les risques de manière à laisser un héritage financier positif.
- Être un organisme discipliné possédant l'esprit d'initiative et un bon sens des affaires, des contrôles et des outils qui permettent de gérer efficacement la tâche qui consiste en la planification et la présentation des Jeux.
- Gérer les impacts et possibilités de nos Jeux sur le plan social, environnemental et économique, de manière à en tirer des bénéfices durables, dans la région et dans le monde entier.

4.5 Gestion des projets et des imprévus

L'annexe 2 donne plus de détails sur les mesures et des démarches adoptées pour la gestion et le contrôle du projet des Jeux, tant du point de vue financier que du point de vue de l'échéancier. Les meilleures pratiques de jeux antérieurs ont été combinées avec les meilleures pratiques canadiennes afin d'obtenir des méthodes de travail plus efficaces à l'intérieur de la structure de gestion du COVAN.

Le but du COVAN est de gérer ses ressources de prévoyance pour protéger adéquatement le budget des Jeux. Le plan doit tirer profit de chaque occasion qui se présente de préserver son fonds de prévoyance jusqu'aux Jeux, et ce en recherchant agressivement de nouvelles sources de revenus et en faisant preuve d'une grande discipline à l'interne en matière de coûts.

Le présent plan d'affaires comprend deux fonds de prévoyance :

- Fonds de prévoyance – exploitation des Jeux – 100 millions \$
- Fonds de prévoyance – construction des sites – 55,3 millions \$

Le fonds de prévoyance pour l'exploitation des Jeux sera géré par l'administration centrale. Si l'on doit en retirer des fonds, une approche rigoureuse et disciplinée aidera à garantir que l'on prend les décisions appropriées en matière d'allocation des ressources. Les méthodes de gestion du budget et du fonds de prévoyance sont rigoureuses et la prise de décision à cet effet relève de la haute direction. Des systèmes d'information de gestion ont été mis en place afin de surveiller l'état de nos finances au jour le jour et de veiller à ce que les décisions soient éclairées et opportunes. Le Conseil d'administration devra approuver les importantes mises à disposition du fonds de prévoyance central, ce qui protégera l'efficacité de la planification et des contrôles financiers.

Les dépenses de fonctionnement des Jeux, qui s'élèvent à 1,63 milliard \$ comprennent les coûts de projet jusqu'à ce jour, les biens et services en nature, les salaires et les obligations de trésorerie à venir. La dernière somme de 722 millions \$ en dépenses de trésorerie futures est très bien protégée par le fonds de prévoyance de 100 millions \$.

Le fonds de prévoyance de construction des sites est géré en vertu des mêmes procédés que ce qui est décrit plus tôt, avec l'obligation supplémentaire, de la part du COVAN, de respecter l'entente de rendement et d'imputabilité conclue entre le COVAN et la Province de la Colombie-Britannique.

4.6 Structure organisationnelle du COVAN

Aux fins de la planification et de l'établissement du budget, le COVAN a été organisé en 50 fonctions, chacune redevable à un membre de l'équipe de direction. On trouvera la répartition des fonctions à la page 93.

5. HÉRITAGE DES JEUX D'HIVER DE 2010

Le thème central de la candidature et de la tenue des Jeux d'hiver de 2010 est la création d'un héritage durable. En plus d'accueillir des Jeux extraordinaires offrant des conditions supérieures qui inciteront les athlètes, les artistes, le personnel et les communautés hôtes à se dépasser, le COVAN a pour objectif de laisser un héritage – physique et humain – qui demeurera longtemps après la remise de la dernière médaille des Jeux.

De la création de nouvelles installations sportives et récréatives à la formation d'un groupe bien entraîné de bénévoles et de spécialistes en organisation d'événements, les retombées des Jeux d'hiver de 2010 persisteront bien au-delà des 27 jours de compétition.