



Canadian Space Agency
Agence spatiale
canadienne



Audit du cadre de gestion du programme de développement de technologies d'exploration avancée (1.2.2.3)

RAPPORT D'AUDIT

Projet # 12/13 01-06

préparé par
la Direction, vérification et évaluation

NOVEMBRE 2013

Table des matières

1.0	SOMMAIRE	5
1.1	OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION	5
1.2	OPINION DE LA VÉRIFICATION.....	5
1.3	ÉNONCÉ D'ASSURANCE	5
1.4	RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS.....	5
2.0	RAPPORT DE VÉRIFICATION	6
2.1	CONTEXTE.....	6
2.2	OBJECTIF, PORTÉE ET APPROCHE DE LA VÉRIFICATION	7
2.3	CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉACTIONS DE LA DIRECTION	8



1.0 SOMMAIRE

1.1 Objectif de l'audit

Le projet d'audit visait à déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'Agence spatiale canadienne (ASC) et les agences centrales.

1.2 Opinion d'audit

À notre avis, le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.

1.3 Énoncé d'assurance

À titre de dirigeante principale de la vérification, je suis d'avis que des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et que des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude de l'opinion fournie dans le présent rapport. Cette opinion s'appuie sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors aux critères d'audit préétablis qui ont été convenus par la direction. L'opinion ne s'applique qu'à l'entité examinée. Les éléments probants ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor (CT) en matière de vérification interne. Les procédures suivies sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des auditeurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de l'audit interne.

1.4 Résumé des recommandations

Notre audit a démontré que le programme de développement de technologie d'exploration avancée a mis en place de bonnes pratiques visant à s'assurer que les opérations sont planifiées efficacement et que les ressources utilisées sont bien contrôlées. En effet, en plus de l'intégration aux divers processus corporatifs prévus par l'ASC, plusieurs pratiques et outils ont été développés par le programme afin de planifier et contrôler l'utilisation des ressources financières et humaines.

Nous avons également constaté que les critères d'admissibilité quant au choix des entrepreneurs pour la réalisation des contrats liés au Plan d'action économique (PAE) ont été bien appliqués et que les processus de sélection ont été bien documentés; le programme identifie et gère les risques pouvant entraver l'atteinte des résultats attendus; les transactions financières sont comptabilisées conformément aux lois, règlements et lignes directrices en vigueur et toutes les activités du programme font l'objet d'une reddition de compte.

Par ailleurs, nous avons relevé certaines lacunes qui nous amènent à formuler les deux recommandations suivantes:

1. Revoir la procédure relative au suivi et à l'approbation des dépenses pour les paiements interministériels.
2. Ajuster la stratégie de mesure du rendement (SMR) en fonction des activités futures et la mettre en œuvre.

Dominique Breden

Signature de la Dirigeante principale de la vérification

Membres de l'équipe de vérification

Jimmy Cheung
Dany Fortin



2.0 RAPPORT DE VÉRIFICATION

2.1 Contexte et risque

Par son Plan d'action économique (PAE) du Canada de 2009, le gouvernement du Canada (GC) a investi 110 millions de dollars sur trois ans, par l'intermédiaire de l'Agence spatiale canadienne (ASC), dans le programme de développement de technologies d'exploration avancée afin d'appuyer la mise au point de prototypes de systèmes susceptibles de convenir pour des missions futures vers la Lune ou Mars. Ce sous-sous-programme (SSP) fait partie du sous-programme (SP) « Missions et technologies d'exploration (1.2.2) » de l'Architecture d'activités de programmes (AAP) de l'Agence.

Le programme englobe le développement de technologies emblématiques canadiennes destinées à des missions d'astronomie et à des missions planétaires éventuelles à destination de la Lune, de Mars, d'astéroïdes ou d'autres corps célestes. De plus, il comprend des déploiements terrestres sur des sites analogues, qui présentent des similarités géologiques avec les surfaces lunaires ou martiennes, au cours desquels la technologie et ses aspects opérationnels sont mis à l'épreuve et des expériences scientifiques liées à l'exploration sont menées à des fins de validation de principe.

Les activités du programme sont réalisées en collaboration avec des agences spatiales étrangères et des organismes du GC et grâce à la participation de l'ASC à des groupes internationaux comme le Groupe international de coordination de l'exploration spatiale. Les activités du programme se réalisent généralement par le biais de l'octroi de contrats avec des entreprises canadiennes du domaine aérospatial ou des ententes avec des partenaires internationaux.

Voici un résumé des activités du programme :

- Gérer les projets de concept et de développement de prototypes.
- Planifier et exécuter la gestion des approvisionnements et des marchés pour le développement de technologies d'exploration avancée.
- Intégrer et utiliser les prototypes d'exploration avancée.
- Effectuer des déploiements terrestres sur des sites analogues.
- Maintenir l'infrastructure opérationnelle.
- Participer à des réunions internationales relatives à l'exploration spatiale.
- Identifier des opportunités auxquelles le Canada pourrait contribuer aux missions internationales relatives à l'exploration spatiale.

Le PAE comportait, entre autres, des mesures importantes pour aider à court terme des secteurs clés de l'économie, comme l'industrie spatiale canadienne, à faire face au ralentissement économique. La stimulation devait être rapide, ciblée et temporaire pour atteindre notamment les objectifs suivants :

- Aider les entreprises canadiennes qui connaissent les plus grandes difficultés; et
- Générer des retombées maximales sur les emplois au Canada.

Par cet investissement, l'ASC a réalisé l'initiative Stimulus grâce aux projets Mobilité de surface pour l'exploration (MSE) et Prochaine génération du Canadarm (PGC). Les deux principaux objectifs de cette initiative sont de préserver et d'accroître l'expertise et le leadership du Canada en robotique spatiale, et de permettre au Canada de mieux se préparer et d'assurer sa crédibilité à titre de partenaire dans des projets futurs de robotique spatiale et d'exploration de l'espace. Cette initiative a contribué au développement de prototypes terrestres de véhicules robotiques spatiaux (les « rovers ») et a fait

progresser la conception et le développement de la robotique spatiale de pointe et d'autres technologies.

- Le projet MSE comprenait le développement de plusieurs « rovers » et de leurs systèmes connexes en vue des missions futures d'exploration de la Lune et de Mars. Les deux différents types de « rovers » développés sont :
 - Exploration scientifique des ressources
 - Réalisation d'activités scientifiques sur Mars.
- Le projet PGC comprenait quatre prototypes robotiques de pointe et une station de contrôle de mission, soit :
 - Grand Canadarm de nouvelle génération,
 - Petit Canadarm de nouvelle génération,
 - Banc d'essai pour les opérations de proximité, et
 - Système d'amarrage semi-autonome.

Les activités du programme autres que celles liées au PAE sont regroupées sous l'appellation ExCore.

Voici un aperçu du budget du programme entre 2009-2010 et 2014-2015:

Budget du Programme global de développement de technologies d'exploration avancée de l'ASC

	2009-2010 M\$	2010-2011 M\$	2011-2012 M\$	2012-2013 M\$	2013-2014 M\$	2014-2015 M\$
MSE	8,6	22,2	39,0	8,3	-	-
PGC	6,5	27,3	19,7	-	-	-
ExCore	11,2	8,8	9,2	3,1	7,7	6,2
Total	26,3	58,3	67,9	11,4	7,7	6,2

*Sources : chiffres fournis par le programme (2009-2013) et selon la mise à jour annuelle des niveaux de références (2013-2015)

Ce projet de vérification s'inscrivait dans le cadre du plan d'audit fondé sur les risques pour 2012-2013 à 2014-2015 qui a été approuvé par le Comité d'audit. Ce projet était justifié par la matérialité des dépenses de 110 millions de dollars encourues dans le cadre du PAE pour la période du 1^{er} avril 2009 au 31 mars 2013.

De plus, des directives particulières avaient été émises par le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada relativement au cadre de gestion à mettre en place pour le PAE.

2.2 Objectif, portée et approche de la vérification

Objectif

L'objectif du présent audit est de déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme de développement de technologies d'exploration avancée d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.

Portée

Ce projet d'audit interne a porté sur les activités menées à partir du 1er avril 2009 à ce jour pour le PAE ainsi que sur les activités menées à partir du 1er avril 2011 à ce jour pour l'ensemble du programme de développement de technologies d'exploration avancée. Plus particulièrement, nous avons examiné :

- la planification des activités;
- le contrôle des activités; et
- le suivi des résultats et la reddition de compte.

Approche

Les critères d'audit ont été établis en fonction de bonnes pratiques de gestion et des lignes directrices émises par le SCT. L'audit a comporté divers procédés d'audit dont des entrevues, l'examen de documents, de dossiers contractuels et de transactions financières.

2.3 Constatations, recommandations et réactions de la direction

Afin de déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices émises par l'ASC et les agences centrales, nous nous attendions à retrouver les éléments suivants :

- Des opérations qui sont planifiées efficacement;
- Des opérations et des ressources utilisées qui sont contrôlées; et,
- Des opérations de l'entité qui font l'objet d'une reddition de compte et des résultats qui sont mesurés.

Il est à noter que l'objectif de l'audit ainsi que les critères d'audit ont fait l'objet d'une discussion avec la direction.

2.3.1 Planification des activités

Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.		
CONSTATATIONS	Critère 1	Les opérations sont planifiées efficacement.
	Condition	<p>Planification des ressources financières</p> <p>Nous avons constaté que le processus de planification des ressources financières du programme a supporté la réalisation des activités. En effet, en plus de l'intégration aux divers processus corporatifs prévus par l'ASC, plusieurs pratiques et outils ont été développés par le programme afin de planifier et contrôler l'utilisation des ressources financières disponibles.</p> <p>La planification du programme s'inscrit dans le cycle de planification intégrée de l'Agence en incorporant le développement des plans de travail et opérationnels avec les prévisions financières. La reddition de compte est par la suite</p>

Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.

effectuée en fonction des activités prévues. Par exemple, le plan opérationnel 2012 fait le lien entre les objectifs opérationnels et les ressources financières tel que prévu par le processus corporatif. Le processus de planification s'appuie sur un ensemble de documents normalisés et de processus corporatif.

Au niveau corporatif, le calendrier du cycle de gestion intégré de l'Agence 2012 à 2014 sert à coordonner et faciliter la participation des gestionnaires et de leur personnel aux différents exercices de planification et de suivi de gestion ministérielle. En effet, le calendrier qui permet d'informer à l'avance des échéances de chaque exercice, de connaître la personne-ressource qui en est responsable et d'obtenir en temps opportun les instructions et les documents afférents afin d'appuyer les programmes au niveau de la planification des activités et des ressources.

Au niveau du contrôle financier des opérations, un gestionnaire a été assigné pour chacun des projets MSE et PGC, de même que pour chacune des cinq activités principales du programme, dont les projets de concept et de développement, les prototypes, les déploiements analogues, les infrastructures et les médecines spatiales opérationnelles. Chaque gestionnaire est responsable de maintenir à jour les informations financières sous sa responsabilité. Un fichier principal est utilisé pour comptabiliser les dépenses actuelles du programme et pour indiquer les prévisions de dépense. Il est régulièrement mis à jour et aligné avec le système financier SAP de l'Agence. Chaque gestionnaire a aussi un accès au système financier SAP pour faire le suivi des dépenses. De plus, chaque mois, des prévisions financières sont effectuées et sont validées par le gestionnaire principal et le directeur responsable du programme.

Également, pour chacun des contrats, un gestionnaire de projet est assigné afin d'assurer le suivi et la gestion des dépenses. Les gestionnaires de contrat sont souvent en communication avec le gestionnaire du programme. Le gestionnaire principal responsable de l'ensemble du programme utilise le fichier principal afin de superviser l'évolution des dépenses. Le progrès des activités est discuté lors des rencontres avec les gestionnaires, et ce, à toutes les deux semaines.

Planification des ressources humaines

En ce qui a trait à la planification des ressources humaines, un document de planification intégrée des ressources humaines (PIRH) du secteur Exploration Spatiale (anciennement Technologie spatiale), qui inclue le programme DTEA, a été

Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.

élaboré en vue de réaliser les activités du programme. Cette PIRH présente l'analyse des besoins actuels et futurs en matière de ressources et de compétences afin de répondre aux exigences opérationnelles et organisationnelles.

Découlant de cette PIRH, un plan d'activité des ressources humaines (PARH) identifiant l'ensemble des besoins en matière de dotation pour le secteur a été développé. Pour le programme DTEA, afin de réaliser les projets MSE et PGC, nous avons constaté que les besoins en matières de ressources humaines ont été comblés par des affectations internes à l'intérieur de l'ASC.

De plus, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire qu'il existe un risque relatif au taux de roulement du programme par rapport à l'ensemble de l'ASC, par exemple :

- Pour la période se terminant le 31 mars 2012, le taux de roulement du programme était de 2.5% par rapport au taux de roulement de l'Agence qui était de 9.2%.
- Pour la période se terminant le 31 mars 2013, le taux de roulement du programme était de 0% par rapport au taux de roulement de l'Agence qui était de 5.4%.

Identification et gestion des risques

Sur le plan des risques opérationnels, notre vérification a révélé que le programme identifie et gère les risques pouvant entraver l'atteinte des résultats attendus. Le processus d'identification des risques tient compte des sources internes et externes de risque entourant les coûts, les échéanciers, les risques techniques et les risques programmatiques.

Pour les projets MSE et PGC du PAE, une évaluation qualitative de l'incidence et de la probabilité des risques identifiés a été effectuée. Des stratégies d'atténuation ont par la suite été développées et mises en place. Les risques ont été classifiés selon les catégories « faible », « moyen » ou « élevé » tout dépendant du résultat de l'évaluation. Par la suite, des mises à jour ont été effectuées au besoin. Les risques de ces deux projets ont également été évalués en fonction du profil de risque organisationnel de l'Agence (i.e. la vision stratégique, les engins spatiaux, l'appui des parties prenantes, la confiance dans la régie de l'Agence, l'intégration et mise en œuvre et la main-d'œuvre) afin de mieux cerner le risque global corporatif. Au niveau des autres activités du programme, soit ExCore, les risques sont identifiés et gérés au niveau de chaque contrat.

Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.

Critères d'admissibilité

À notre avis, les critères d'admissibilité quant au choix des entrepreneurs pour la réalisation des contrats liés au PAE ont été bien appliqués et les processus de sélection ont été bien documentés. Les critères étaient les suivants :

- Les entreprises devaient être canadiennes,
- Les entreprises devaient exercer et exploiter des activités au Canada, et
- Les entreprises devaient être constituées, enregistrées ou reconnues conformément à la législation fédérale ou provinciale.

Également, l'ASC avait mis en place un processus de sélection des propositions techniques des entrepreneurs par le biais d'un processus concurrentiel en vue de s'assurer qu'elles répondaient aux critères entourant l'aspect technique, la gestion et l'impact du projet.

Aperçu du processus d'évaluation des propositions par l'ASC :

- Des réunions étaient organisées afin de s'assurer que les documents pertinents suivants étaient en place :
 - Le plan d'évaluation pour la sélection des propositions
 - Les demandes de propositions (DP)
 - Les propositions techniques
 - Les grilles d'évaluation (une fiche par évaluateur par proposition)
- Chacun des évaluateurs évaluait individuellement les propositions et les résultats étaient déposés dans le système prévu à cette fin.
- Des réunions d'examen du comité d'évaluation étaient organisées pour chaque proposition évaluée par l'Agence. Lors de ces réunions, les évaluateurs discutaient de chaque proposition afin de résoudre toute divergence dans leurs évaluations.
- Les propositions étaient classées en fonction de leur pointage global.
- Les rapports d'évaluation étaient préparés et approuvés par le directeur du programme. Ceux-ci ont été transmis à Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC).
- L'Agence examinait les propositions financières et

Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.		
		<p>transmettait ses commentaires (s'il y a lieu) à TPSGC.</p> <p>Afin de s'assurer que les critères d'admissibilité ont été bien définis et appliqués, nous avons sélectionné un échantillon de 5 contrats sur 35 du projet MSE. Le choix de l'échantillon a été effectué selon l'importance monétaire des contrats. La valeur des cinq contrats sélectionnés représentait 29 millions de dollars sur les 78 millions octroyés. Cet échantillon représentait 37% de la valeur totale des contrats pour ce projet. Cet examen nous a aussi permis de constater que les critères d'admissibilité ainsi que le processus de sélection étaient appliqués de façon appropriée et cohérente. Il a également révélé que les recommandations quant au choix des bénéficiaires admissibles étaient appuyées par des documents pertinents.</p> <p>En ce qui concerne le projet PGC, une justification apparaissait au dossier afin d'appuyer le fait qu'un contrat non compétitif d'une valeur totale d'environ de 54 millions de dollars avait été octroyé par TPSGC et ce, avec les autorisations requises du Conseil du Trésor.</p>
	Cause	S/O
	Effet	S/O
RECOMMANDATION	S/O	
RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE	Organisation	S/O
	Fonction	S/O
RÉACTION DE LA DIRECTION	S/O	
PLAN D'ACTION DE LA GESTION	Détails du plan d'action	Échéance
	S/O	

2.3.2 Contrôles en place au niveau des opérations et des ressources

<p>Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.</p>		
<p>CONSTATATIONS</p>	<p>Critère 2</p>	<p>Les opérations et les ressources utilisées sont contrôlées.</p>
	<p>Condition</p>	<p>Organisation du travail et répartition des responsabilités</p> <p>Nous avons constaté que l'organisation du travail et la répartition des responsabilités ont contribué à la livraison efficace des activités du programme DTEA. Certains ajustements ont été effectués au niveau de la répartition des responsabilités afin de répondre aux besoins engendrés par la mise en place des projets MSE et PGC. De plus, par ses plans opérationnels et de travail, le programme a bien défini les rôles et les responsabilités de chaque membre de l'équipe afin de coordonner et d'accomplir l'ensemble des activités opérationnelles.</p> <p>L'ensemble des opérations du programme est sous la responsabilité du Directeur général, Exploration spatiale. L'organisation du travail s'effectuait sous trois principales activités, soit MSE, PGC ainsi que les autres plus petits projets sous le programme ExCore.</p> <p>Le projet ESM comportait trois secteurs en plus de « 5 sous-projets ». Chacun des sous-projets était dirigé par un gestionnaire. Tous les secteurs et les gestionnaires des « sous-projets » étaient sous la direction du gestionnaire du projet MSE. Pour PGC, le projet était divisé en trois secteurs dont les responsables se rapportaient tous au gestionnaire du projet.</p> <p>En ce qui concerne les 5 autres activités qui font partie du programme général (ExCore), un gestionnaire est responsable pour chaque activité, soit « Concept et développement », « Prototypage », « déploiements analogues », « Infrastructures » et « Médecine spatiale opérationnelle ».</p> <p>Approbation et conformité des dépenses</p> <p>À notre avis, les autorisations de dépenser sont contrôlées adéquatement et les dépenses sont approuvées et effectuées conformément aux lois, règlements et lignes directrices.</p> <p>Afin de répondre à ce critère, nous avons constitué et examiné un échantillon de 30 transactions financières. Les transactions ont été sélectionnées en fonction de leur importance financière. La valeur de cet échantillon représente environ 23 millions de dollars soit 14% des dépenses enregistrées par le programme durant la période vérifiée de 2009-2013. L'échantillon présentait les caractéristiques suivantes :</p>

Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.		
		<ul style="list-style-type: none"> • 5 transactions de dépenses de voyages • 18 transactions d'achat de services professionnels incluant 10 transactions de plus de un million de dollars • 2 transactions de réparation d'édifice à bureaux (construction reliée au centre d'entreposage et garage pour rovers) • 3 transactions de dépenses de machineries et matériels • 1 transaction de dépense de nature diverse • 1 transaction de dépense en informatique <p>Suite à l'examen de cet échantillon, nous avons constaté que 29 transactions de dépenses ont été approuvées en respectant les délégations des pouvoirs financiers en vigueur et effectuées conformément aux lois, règlements et lignes directrices.</p> <p>Pour un cas toutefois, nous avons constaté qu'un paiement de 75 000\$ a été effectué sans une attestation par le gestionnaire délégué à l'effet que les services ont été rendus conformément au marché (Article 34 de la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)). Ce paiement était un règlement interministériel qui a été initié et engagé dans le système SAP au moment de la signature du protocole d'entente interministériel. Le paiement a été effectué automatiquement sur demande du ministère concerné après que le service ait été rendu à l'ASC. Dans ce cas-ci, l'ASC n'a jamais reçu la facture reliée à ce service rendu.</p> <p>Comptabilisation des dépenses</p> <p>À notre avis, les transactions financières sont comptabilisées selon les règles comptables en vigueur. Afin d'être en mesure de répondre à ce sous-critère, nous avons examiné la description de l'ensemble des transactions comptabilisées entre le 1er avril 2009 et le 31 mars 2013 afin de faire ressortir les cas d'exception, le cas échéant, et revu en détail la codification des 30 transactions de dépenses sélectionnées au sous-critère précédent. Au cours de cet examen, nous n'avons relevé aucune situation qui démontrait que les transactions pouvaient être comptabilisées de façon inadéquate.</p> <p>Suivi des activités</p> <p>À notre avis, des contrôles en place permettent d'effectuer le suivi des activités. Tel que mentionné précédemment, des gestionnaires de projet sont assignés pour effectuer le suivi selon un processus établi de gestion des contrats. Régulièrement, les gestionnaires de programme rencontrent les gestionnaires de projet pour faire un suivi de l'avancement des divers contrats. Les gestionnaires de projet sont les principaux intervenants de l'ASC auprès des</p>

Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.		
		<p>entrepreneurs.</p> <p>Nous avons un échantillon initial de 3 contrats qui avait été sélectionné afin de déterminer si la documentation était adéquate et que les contrôles en place permettaient de mesurer périodiquement le niveau d'exécution des contrats. Suite à notre examen, nous avons constaté que, pour un contrat d'une valeur d'environ 95 000\$, deux rapports de progrès mensuels exigés du fournisseur n'avaient pas été obtenus tel que prévu au contrat.</p> <p>Suite à notre revue et constat initial, nous avons décidé d'ajouter l'examen de 7 contrats à notre échantillon pour un total de 10 afin de déterminer s'il s'agissait d'un cas d'exception ou si cette pratique était répandue.</p> <p>Notre examen des 7 contrats additionnels a permis de constater que la documentation était adéquate et que les contrôles en place permettaient de mesurer périodiquement le niveau d'exécution des contrats. Les rapports de progrès étaient obtenus et documentés tel que prévu aux contrats.</p> <p>Suite à la revue des 7 contrats additionnels et à nos discussions avec la gestion, il a été conclu que ce cas de non-conformité était un événement isolé et aucune recommandation à cet égard n'a donc été formulée.</p>
	Cause	<p>Approbation et conformité des dépenses</p> <p>Absence de procédures formelles quant au suivi des paiements interministériels suite à l'engagement de la dépense dans le système financier SAP lors de la signature du protocole d'entente.</p>
	Effet	<p>Approbation et conformité des dépenses</p> <p>Un suivi inadéquat peut faire en sorte que les paiements interministériels ne soient pas conformes aux lois, règlements et lignes directrices. Par exemple, un paiement pourrait être effectué sans que le service n'ait été rendu.</p>
RECOMMANDATION	<p>Approbation et conformité des dépenses</p> <p>1. Revoir la procédure relative au suivi et à l'approbation des dépenses pour les paiements interministériels.</p>	
RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE	Organisation	<p>Approbation et conformité des dépenses</p> <p>Finances</p>

<p>Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.</p>		
	<p>Fonction</p>	<p>Approbation et conformité des dépenses Dirigeant principal des finances</p>
<p>RÉACTION DE LA DIRECTION</p>	<p>Approbation et conformité des dépenses La gestion est d'accord avec la recommandation.</p>	
<p>PLAN D'ACTION DE LA GESTION</p>	<p>Détails du plan d'action</p>	<p>Échéance</p>
	<p>Approbation et conformité des dépenses Suite à cette vérification, nous avons déjà mis en place une procédure mensuelle centralisée où un responsable de la comptabilité ministériel s'assure que chaque transaction de Règlement ministériel (RI), qui est passée dans le système, a bel et bien une facture rattachée à la dépense. Cette facture devra être vérifiée et approuvée par le délégué de pouvoir ce qui assurera, entre autres, que le service a été rendu ou le bien reçu.</p>	<p>« En cours » 31 mars 2014</p>

2.3.3 Reddition de compte et mesure du rendement

<p>Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.</p>		
<p>CONSTATATIONS</p>	<p>Critère 3</p>	<p>Les opérations de l'entité font l'objet d'une reddition de compte et les résultats sont mesurés.</p>
	<p>Condition</p>	<p>Reddition de compte</p> <p>Nous avons constaté que toutes les activités du programme font l'objet d'une reddition de compte.</p> <p>Pour fins de reddition de compte à l'interne, les activités prévues sont identifiées en début d'année. Cet exercice s'effectue dans le cadre du cycle de gestion intégré de l'ASC. Le programme soumet des plans opérationnels détaillés décrivant les activités qui seront effectuées au cours de l'année suivante, les ressources qui y seront affectées, les extrants désirés ainsi que les cibles de rendement visées. Des suivis sont effectués à la mi-année ainsi qu'en fin d'exercice. Nous avons constaté que ce processus a été complété par le programme chaque année depuis 2009-2010 et que les inscriptions de début d'année ont été effectuées pour 2013-2014.</p> <p>Pour ce qui est de l'externe, le programme fait l'objet d'une reddition de compte envers les organismes centraux comme toutes les activités de l'ASC et ce, via le rapport ministériel sur le rendement (RMR), lequel est rédigé à l'aide de l'information provenant du cadre de mesure sur le rendement (CMR).</p> <p>Au niveau du PAE visant le développement du nouveau bras canadien (PGC) et des prototypes d'exploration (MSE), la reddition de compte a été très fréquente puisque, depuis 2009, l'ASC a dû produire plus de 70 rapports auprès des organismes centraux afin de faire part des données financières et de l'avancement des projets. Les bénéfices engendrés par ces développements technologiques restent toutefois à évaluer.</p> <p>Stratégie de mesure du rendement</p> <p>Une stratégie de mesure du rendement (SMR) doit être en place afin de surveiller et de mesurer les résultats du programme de façon systématique, de produire des rapports utiles et pertinents pour la prise de décision et de recueillir une information crédible et fiable pour appuyer efficacement une évaluation du programme. Selon la directive sur la fonction d'évaluation en vigueur depuis le 1er avril 2009 (article 6.1.4); « Il incombe aux gestionnaires de programmes d'élaborer, de mettre en œuvre et de surveiller les stratégies de mesure continue du rendement des programmes. »</p>

<p>Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.</p>		
		<p>Nous avons constaté qu'une SMR a été développée par le programme en 2013 conformément à l'exigence à cet effet. Il a toutefois été déterminé selon le Rapport annuel sur l'état de la mesure du rendement 2012-2013 que cette SMR nécessite certains ajustements afin de refléter les changements récents au programme découlant de la fin du PAE et également pour permettre de supporter les évaluations de programme à venir. Précisément, le modèle logique et les indicateurs sont à revoir afin de refléter les changements au programme. Également, la SMR doit inclure des cibles qui permettront d'évaluer l'atteinte des objectifs.</p> <p>Mesures correctives et leçons apprises</p> <p>Le programme a mis en place des processus flexibles qui lui permet de réagir en fonction des risques et des opportunités qui se présentent lors de la gestion des budgets, du déroulement des contrats et des relations avec les partenaires internationaux. Le programme nous a fourni quelques exemples où des mesures correctives ont été apportées afin de saisir des opportunités ou d'atteindre les résultats.</p> <p>Concernant les leçons apprises, nous avons constaté une documentation très détaillée relativement aux projets MSE et PGC.</p>
	Cause	<p>Stratégie de mesure du rendement</p> <p>L'élaboration de l'ensemble des stratégies de mesure de rendement de l'ASC a débuté au cours des dernières années.</p> <p>La SMR récemment développée pour le programme s'apparente davantage à une stratégie d'évaluation dans le sens où elle vise à assembler les données du passé afin de supporter l'évaluation du programme présentement en cours.</p>
	Effet	<p>Stratégie de mesure du rendement</p> <p>L'absence d'une stratégie de mesure du rendement pourrait faire en sorte que l'information requise pour appuyer le processus de prise de décision ou pour effectuer une évaluation du programme ne soit pas disponible au moment opportun.</p>
RECOMMANDATION	<p>Stratégie de mesure du rendement</p> <p>2. Ajuster la SMR en fonction des activités futures et la mettre en œuvre.</p>	
RESPONSABILITÉ	Organisation	Direction générale, Exploration spatiale

Objectif de l'audit : Déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.		
IDENTIFIÉE	Fonction	Planification Stratégique
RÉACTION DE LA DIRECTION	<p>Stratégie de mesure du rendement</p> <p>La nécessité de mettre à jour la stratégie de mesure de rendement pour le sous-programme Développement des Technologies d'Exploration Avancées (1.2.2.3) a déjà été reconnue. La rédaction de la nouvelle SMR incluant un nouveau modèle logique, des indicateurs, des cibles et un cadre de cueillette de données est déjà entamée.</p>	
PLAN D'ACTION DE LA GESTION	Détails du plan d'action	Échéance
	<p>Stratégie de mesure du rendement</p> <p>La SMR du sous-sous programme 1.2.2.3 (DTEA) sera mise à jour.</p>	31 mars 2014
	<p>Des outils seront développés afin de collecter et analyser les données.</p> <p>Les données seront collectées conformément à la stratégie de mesure du rendement approuvée.</p>	31 mars 2015 31 mars 2016