



Canadian Space Agency  
Agence spatiale  
canadienne



## Audit de la gouvernance

RAPPORT D'AUDIT

**Projet #14/15 01-03**

préparé par  
la Direction, Audit et évaluation

**MARS 2015**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>1.0</b>	<b>SOMMAIRE</b> .....	<b>5</b>
1.1	OBJECTIF DE L'AUDIT .....	5
1.2	OPINION DE L'AUDIT .....	5
1.3	ÉNONCÉ D'ASSURANCE .....	5
1.4	RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS .....	5
<b>2.0</b>	<b>RAPPORT D'AUDIT</b> .....	<b>9</b>
2.1	CONTEXTE ET RISQUE.....	9
2.2	OBJECTIF, PORTÉE ET APPROCHE DE LA VÉRIFICATION .....	13
2.3	CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉACTIONS DE LA DIRECTION .....	14
	<b>ANNEXE</b> .....	<b>23</b>



## 1.0 SOMMAIRE

### 1.1 Objectif de l'audit

L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence spatiale canadienne (ASC).

Les résultats des travaux visaient à déterminer si l'ensemble des processus de gouvernance en place permettent aux cadres supérieurs de diriger et d'assurer le contrôle des activités de l'ASC, de recueillir des renseignements pertinents, de prendre des décisions éclairées et de rendre des comptes de leurs résultats d'une manière qui correspond aux attentes du ministre de l'Industrie, de la communauté interministérielle et d'autres parties prenantes.

### 1.2 Opinion de l'audit

À notre avis, les structures de gouvernance de l'ASC et les processus de surveillance en place sont adéquats pour permettre aux cadres supérieurs de diriger et d'assurer le contrôle des activités de l'ASC. Nous avons toutefois identifié certaines lacunes dont l'enjeu est important et qui méritent une attention particulière de la part de la direction.

### 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 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

L'ASC est un organisme fédéral dont la gouvernance et le fonctionnement sont en transition. L'année 2014 marque toutefois un tournant pour l'organisme, alors qu'un nombre important de nouvelles structures et de nouveaux processus ont été mis en œuvre, entre autres pour répondre aux recommandations du rapport intitulé : « l'Examen de l'aérospatiale vers de nouveaux sommets : les intérêts et l'avenir du Canada dans l'aérospatiale » (aussi appelé le « rapport Emerson »).

Reconnaissant que ces nouvelles structures et ces nouveaux processus requerront encore des ajustements au fil du temps, elles forment néanmoins les assises d'un nouveau cadre de gouvernance dont l'objectif est de renforcer la surveillance des activités de l'ASC et d'améliorer les processus de prise de décisions et de reddition de comptes, tout en cherchant à répondre au mieux aux attentes de ses parties prenantes.

Parmi les réalisations de 2014 qui sont dignes de mention, nous retenons les suivantes :

1. l'adoption par le ministre de l'Industrie, en février 2014, du Cadre de la politique spatiale du Canada, qui fournit les orientations stratégiques et les priorités pour le choix des activités qui formeront le futur Programme spatial canadien;

2. l'adoption d'un plan d'investissement quinquennal (2014-15 à 2018-19), conformément aux politiques du Conseil du Trésor du Canada, permettant de démontrer comment l'ASC entend faire une bonne gestion des deniers publics au cours des cinq prochaines années;
3. l'adoption d'un nouveau cadre de gouvernance et de surveillance des investissements par le comité exécutif de l'ASC le 5 février 2014 et la mise en œuvre de processus visant à améliorer la supervision des investissements;
4. la constitution de plusieurs nouveaux comités qui forment les assises de la nouvelle gouvernance de l'ASC.

L'audit a aussi permis d'identifier des pistes d'amélioration qui nous amènent à formuler un certain nombre de recommandations. Elles sont résumées ci-dessous.

### *Stratégie spatiale canadienne*

Bien que le Cadre de la politique spatiale du Canada et le plan d'investissement quinquennal de l'ASC définissent un certain nombre de grandes orientations et de priorités pour l'avenir, l'organisation n'a pas défini des objectifs à long terme suffisamment clairs pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés à ces objectifs. Un processus permettant d'établir de tels objectifs a été initié en décembre 2014 et était toujours en cours au moment de finaliser nos travaux d'audit.

L'ASC doit poursuivre ses efforts en ce sens afin d'avoir une vision à plus long terme en ce qui concerne la planification de ses investissements. Elle devrait avoir un ensemble clair d'objectifs et de stratégies qui tiennent compte non seulement du Cadre de la politique spatiale du Canada et du plan d'investissement quinquennal, mais aussi des besoins des ministères partenaires, de ses obligations financières actuelles et à long terme, de son environnement opérationnel et de sa propension à prendre des risques.

L'établissement d'une stratégie à long terme, qui tient compte des besoins des ministères partenaires, serait important pour l'ASC puisqu'elle permettrait au président et aux cadres supérieurs de prendre des décisions éclairées sur la base d'objectifs précis et de rendre des comptes aux parties prenantes sur cette base.

Cette stratégie à long terme permettrait aussi une meilleure supervision des activités de l'ASC grâce à une approche dite « descendante » axée sur l'imputabilité et les résultats, où la direction donnerait le ton à l'ensemble de l'organisation et lui exprimerait clairement ses attentes par rapport aux priorités stratégiques de l'organisation et sa propension à prendre des risques. La direction pourrait ensuite s'assurer que la reddition de compte à l'interne soit conforme à ses attentes et aux priorités stratégiques définies.

### *Soutien aux nouvelles structures de gouvernance*

L'audit a aussi permis de constater que l'ASC ne s'était pas véritablement adaptée à l'interne pour tenir compte de l'impact de son nouveau cadre de gouvernance pangouvernemental et de sa nouvelle réalité. À part le fait d'ajouter de nouveaux processus sous la responsabilité de la direction générale Programmes et planification intégrée et de la direction générale, Politiques, ce n'est que récemment que les réflexions se sont amorcées sur la manière de fournir les services de soutien et de secrétariat aux nouvelles structures de gouvernance en place dans un souci d'efficacité et d'efficience.

Il convient de rappeler que le nouveau cadre de gouvernance de l'ASC a mené à la constitution d'au moins six nouvelles instances depuis la fin de 2013 (soit le comité consultatif dans le domaine de l'espace, le comité de gouvernance des sous-ministres sur l'espace (« GSME »), le comité d'intégration

du programme spatial au niveau des sous-ministres-adjoints (« CIPS-SMA »), le comité d'intégration du programme spatial au niveau des directeurs généraux (« CIPS-DG »), le comité de révision interne de la planification intégrée (« CRPI ») et le comité de politiques et de planification stratégique (« CPPS »). Ces nouvelles instances ont de particulier qu'elles font intervenir des représentants à la fois internes et externes de l'ASC, sans compter que des processus de consultation supplémentaires se sont ajoutés en vue de la prise de décisions et de la reddition de comptes. Au total, l'ASC doit désormais assurer la coordination et le secrétariat d'une quarantaine de réunions additionnelles annuellement à l'échelle de l'organisation et sur le plan pangouvernemental, ce qui n'est pas négligeable.

Bien que des structures et des processus internes adéquats soient actuellement en place pour répondre aux besoins de l'ASC, des réflexions additionnelles pourraient avoir lieu sur l'optimisation des services de soutien aux nouvelles structures de gouvernance, de manière à permettre une meilleure coordination des dossiers, une plus grande centralisation des canaux de communication, un meilleur contrôle des flux d'information et une vision complète et intégrée des principaux acteurs de la nouvelle gouvernance de l'ASC.

#### *Reddition de comptes sur les activités d'investissement*

Le comité de révision de la planification intégrée (« CRPI ») est un nouveau comité interne nouvellement constitué à l'automne 2014 pour assurer la surveillance des activités d'investissement de l'ASC. Il est sans équivoque une structure importante de la nouvelle gouvernance des investissements et du processus de planification interne de l'ASC.

Or, pour exercer ses responsabilités, le CRPI doit pouvoir compter sur des rapports clairs et succincts qui, d'une part, engagent les membres du comité dans une discussion stratégique au sujet des projets d'investissement actuels ou à venir et, d'autre part, donnent une vision globale et intégrée de tous les projets du portefeuille de l'ASC.

Bien que des tableaux de bord aient été développés sous la responsabilité de la direction générale Programmes et planification intégrée pour aider les membres du CRPI à assumer leurs fonctions, l'audit révèle que ces outils de gestion, quoique généralement bien conçus pour montrer l'état de santé d'un projet au moyen d'indicateurs clés (enjeux, risques, calendrier, coûts et portée), devraient traiter d'éléments additionnels pour permettre aux membres du CRPI et, par la suite, aux instances de gouvernance pan-gouvernementales, de s'engager dans des discussions plus stratégiques.

Les rapports qui seront produits au CRPI devraient permettre de répondre davantage à quelques-unes des questions suivantes :

- a) Quel est le lien entre chaque projet et la mission de l'ASC, le cadre de la politique spatiale canadienne, le plan d'investissement ou la stratégie spatiale à long terme de l'ASC ?
- b) Quels sont les autres projets d'investissement qui ont été considérés et en quoi ceux sélectionnés se distinguent-ils particulièrement des autres ?
- c) Comment le portefeuille de projets d'investissement de l'ASC lui permet d'atteindre sa mission et ses objectifs stratégiques en fonction de sa propension à prendre des risques ?
- d) Dans la mesure où des ministères partenaires de l'ASC pourront contribuer à financer les coûts associés au développement et à l'utilisation de certains actifs spatiaux, comment ce financement et la répartition des coûts seront-ils établis et comment l'ASC s'assurera-t-elle d'engager le ou les ministères partenaires intéressés dans le processus?

La version originale a été signée par la Dirigeante principale de la vérification

**Membre de l'équipe d'audit**

Pierre Gignac, MBA, LL.B



## 2.0 RAPPORT D'AUDIT

### 2.1 Contexte et risque

L'Agence canadienne spatiale (« ASC » ou l'« Agence ») est un organisme fédéral constitué en 1989 qui a pour mandat de « promouvoir l'exploitation et le développement pacifiques de l'espace, de faire progresser la connaissance de l'espace au moyen de la science et de faire en sorte que les Canadiens tirent profit des sciences et techniques spatiales sur les plans tant social qu'économique ».

Dans le cadre de sa mission, il incombe à l'Agence :

- d'assister le ministre de l'Industrie pour la coordination de la politique et des programmes du gouvernement canadien en matière spatiale;
- de concevoir, réaliser, diriger et gérer des programmes et travaux liés à des activités scientifiques et industrielles de recherche et développement dans le domaine spatial et à l'application des techniques spatiales;
- de promouvoir la diffusion et le transfert des techniques spatiales au profit de l'industrie canadienne;
- d'encourager l'exploitation commerciale du potentiel offert par l'espace, des techniques et installations spatiales et des systèmes spatiaux; et
- d'exercer les autres fonctions que lui attribue, par décret, le gouverneur en conseil.

À l'instar d'autres organismes fédéraux, l'ASC est dirigée par un président nommé par le gouverneur en conseil. Son mandat est fixé pour une durée maximale de cinq ans. En tant que premier dirigeant et administrateur des comptes sous l'autorité du ministre, le président de l'ASC assure la direction et contrôle la gestion du personnel de l'Agence, tant les cadres supérieurs que les employés. Au 31 décembre 2014, l'ASC comptait 580 employés et, selon le Rapport sur les plans et priorités 2015-16, son budget annuel est d'environ 462 millions de dollars (incluant le budget annuel de base de 260 millions de dollars).

Outre le président qui assume un rôle de premier plan dans la gouvernance de l'organisme, un certain nombre de structures et de processus ont été mis en œuvre pour permettre l'atteinte de la mission de l'Agence et assurer le contrôle et la saine gestion de l'organisme, conformément à la Loi sur la gestion des finances publiques, L.R.C. (1985), ch. F-11 et les politiques et directives applicables du Conseil du Trésor du Canada.

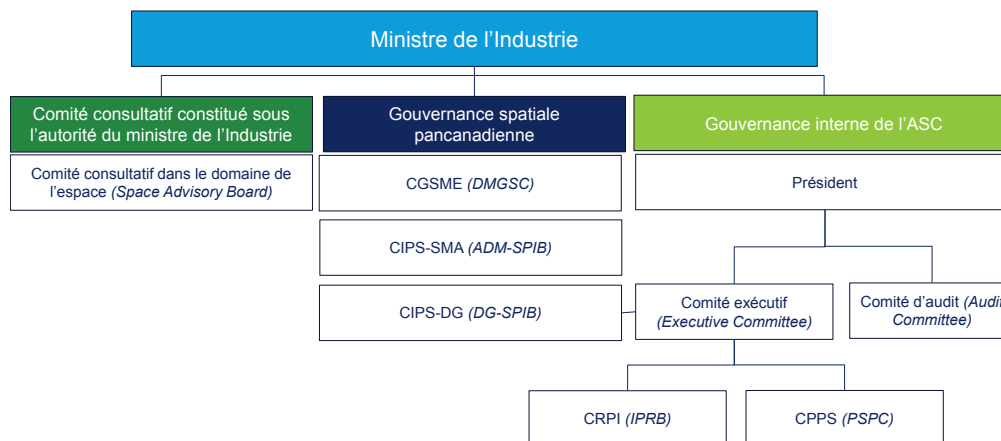
Qui plus est, à la lumière des recommandations contenues dans l'Examen de l'aérospatiale « Vers de nouveaux sommets : les intérêts et l'avenir du Canada dans l'aérospatiale » (le rapport Emerson), de nouvelles structures et processus ont été mis en place récemment, d'une part, pour combler certaines lacunes observées dans le passé dans la gestion du dossier spatial et, d'autre part, pour mieux répondre aux besoins et attentes des nombreuses parties prenantes de l'Agence.

Aujourd'hui, le cadre de gouvernance de l'ASC, bien qu'il soit évolutif, comprend trois piliers :

- le comité consultatif dans le domaine de l'espace, constitué conformément à l'article 15 de Loi sur le ministère de l'Industrie (L.C. 1995, ch. 1) et relevant exclusivement de l'autorité du ministre de l'Industrie;
- la gouvernance spatiale pangouvernementale, constituée du comité de gouvernance des sous-ministres dans le domaine de l'espace (« CGSME »), le comité d'intégration du programme spatial au niveau des sous-ministres-adjoints (« CIPS-SMA »), le comité d'intégration du

programme spatial au niveau des directeurs généraux (« CIPS-DG »), et dont certaines structures, comme le CGSME, découlent des recommandations du rapport Emerson;

- la « gouvernance interne de l'ASC, laquelle se traduit par la mise en œuvre des structures internes sous l'autorité du président de l'ASC, dont le comité exécutif, le comité d'audit, le comité révision interne de la planification intégrée (« CRPI ») et le comité de politiques et de planification stratégique (« CPPS »).



Les piliers de la gouvernance de l'ASC sont expliqués brièvement ci-dessous :

#### ***Comité consultatif dans le domaine spatial et gouvernance spatiale pangouvernementale***

L'ASC a établi récemment un nouveau processus multipartite pangouvernemental pour répondre aux besoins et attentes de ses parties prenantes, lesquelles incluent principalement les représentants de l'industrie, les programmes académiques et de recherche dans le domaine spatial, les ministères et organismes fédéraux ayant des activités dans le domaine spatial et les ministères et organismes des provinces et territoires intéressés par l'utilisation d'actifs spatiaux. Les changements ont été annoncés soit dans le Cadre de la politique spatiale du Canada, ou ils découlent de celui-ci.

Les structures et processus du comité consultatif et des comités pangouvernementaux visent essentiellement trois objectifs :

1. conseiller le gouvernement au sujet des priorités stratégiques de l'ASC;
2. superviser le programme spatial à l'échelle des sous-ministres; et
3. renforcer le processus de gouvernance pour appuyer le comité de gouvernance des sous-ministres sur l'espace.

Parmi les structures en place, on compte quatre comités, composés de représentants internes et externes de l'Agence, dont les mandats et responsabilités ainsi que la fréquence des réunions sont brièvement exposés dans le tableau qui suit :

Comités	Brève description du mandat	Fréquence des réunions
Comité consultatif dans le domaine spatial	Le comité consultatif dans le domaine spatial fournit au ministre de l'Industrie des avis sur les priorités à venir dans le domaine spatial. Le président est nommé par le ministre de l'Industrie. Le secrétariat est assumé par la direction générale, Politiques.	Au moins une fois l'an
Comité de gouvernance des sous-ministres sur l'espace (« CGSME »)	Le CGSME a pour mandat de coordonner les priorités du gouvernement dans le domaine spatial et d'assurer l'utilisation efficace des ressources à l'échelle du gouvernement. Le CGSME est co-présidé par le sous-ministre de l'Industrie et le président de l'ASC. Le secrétariat est assumé par Industrie Canada.	Trimestrielle ou au besoin
Comité d'intégration du programme spatial au niveau des sous-ministres adjoints (« CIPS-SMA »)	Le CIPS-SMA a été mis sur pied afin d'informer et de conseiller le CGSME et de lui fournir des recommandations, au besoin. Il fournit, entre autres, au CGSME des avis sur des enjeux politiques, sur les besoins des utilisateurs et sur les priorités relatives aux nouvelles exigences et capacités spatiales. Ce comité est présidé par le vice-président de l'ASC.	Bimestrielle (aux deux mois) ou au besoin
Comité d'intégration du programme spatial au niveau des directeurs généraux (« CIPS-DG »)	Le CIPS-DG a été mis sur pied afin d'informer et de conseiller le CGSME et de lui fournir des recommandations, au besoin. Il s'assure, entre autres, que les besoins et les exigences des utilisateurs au sujet des investissements liés à l'espace soient considérés dans le cadre d'une approche intégrée à l'échelle pangouvernementale, de manière à éviter les duplications et le double emploi des ressources. Le CIPS-DG est présidé par la directrice générale, Programmes et planification intégrée de l'ASC.	Bimestrielle (aux deux mois) ou au besoin

### Gouvernance interne

À l'interne, la gouvernance de l'ASC se caractérise par l'affectation de postes de direction et par la constitution d'un certain nombre de comités internes, dont le comité exécutif et le comité d'audit, le comité de révision de la planification intégrée et le comité de politique et de planification stratégique.

Comités	Brève description du mandat	Fréquence des réunions
Comité exécutif	Le comité exécutif est l'instance décisionnelle officielle de l'ASC. Il est responsable de la gouvernance et de la régie des programmes et activités ainsi que de la délégation des pouvoirs de dépenser. Il développe et approuve les stratégies et plans de l'ASC, incluant la Stratégie spatiale de l'ASC, le plan d'investissement et le plan de mise en œuvre des programmes. Il surveille également les progrès accomplis par rapport aux objectifs établis et prend des décisions quant à la poursuite ou à la cessation des programmes. Le comité est présidé par le président de l'ASC. Le secrétariat est assumé par le bureau du président.	Bimensuelle (aux deux semaines) ou au besoin
Comité d'audit	Le comité d'audit fournit au président de l'ASC des recommandations ainsi que des avis objectifs et indépendants sur les cadres de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance de l'ASC. Il formule également des avis indépendants sur les plans et le rendement des investissements de l'ASC et, à la demande du président, offre des conseils et des recommandations sur de nouvelles priorités ou préoccupations opérationnelles particulières. Le comité est présidé par un membre externe. Le secrétariat est assumé par la direction Audit et évaluation.	(Minimum de trois par année ou aux besoins)

Étant donné que l'ASC réalise une partie importante de son mandat à l'aide de projets, un processus de gestion de projets axé sur les risques a été mis en œuvre.

En 2013, l'ASC a entrepris un examen de son cadre de gestion de projets et des investissements. Cet exercice a débouché sur la mise en œuvre d'un Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements, un nouveau cadre de gestion de projets, lequel tient compte des pratiques de l'industrie, de la Politique sur la gestion des projets du Conseil du Trésor et à d'autres politiques régissant la gestion de projets, les technologies de l'information, la planification des investissements et la gestion de l'information. Ce nouveau cadre a été approuvé en février 2014.

Le Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements appuie la gestion, la gouvernance et la surveillance intégrées de projets à l'échelle de l'Agence par la mise en œuvre uniforme de points de contrôle selon les risques et la complexité des investissements. Le cadre favorise la prise de décisions éclairées en matière d'investissements ainsi que le suivi connexe afin d'optimiser les résultats d'investissements découlant de projets et d'autres initiatives.

La supervision des investissements se fait par l'intermédiaire du comité de révision de la planification intégrée, tel qu'illustré dans le tableau qui suit :

Comités	Brève description du mandat	Fréquence des réunions
Comité de révision de la planification intégrée (« CRPI »)	Le CRPI fournit des recommandations pour appuyer la prise de décisions au sujet des investissements. Le comité s'appuie notamment sur les études de faisabilité liées aux investissements et sur les résultats ciblés. Ses recommandations tiennent compte des besoins des parties prenantes internes et externes, de leur tolérance au risque et des limites de leurs ressources. Il examine chaque investissement en fonction de la stratégie et des priorités établies. Il évalue l'interdépendance entre les investissements, permettant de gérer le portefeuille de projets. Le CRPI est présidé par le vice-président de l'ASC depuis janvier 2015. Le secrétariat est assumé par la direction générale, Programmes et planification intégrée.	Mensuelle ou au besoin

En janvier 2015, un nouveau comité interne a été constitué afin d'y discuter des questions touchant l'ordre du jour politique de l'Agence.

Comités	Brève description du mandat	Fréquence des réunions
Comité de politiques et de planification stratégique (« CPPS »)	Le CPPS s'assure que l'ordre du jour politique de l'Agence est cohérent et que les politiques sont bien conçues et harmonisées aux orientations stratégiques de l'organisme. À cette fin, le mandat du CPPS est de discuter, de fournir des avis et développer des idées et options au sujet des politiques de l'Agence avant leur revue par le comité exécutif. Le secrétariat est assumé par la direction générale, Programmes et planification intégrée.	Mensuelle ou au besoin

Les dirigeants suivants de l'ASC ont été rencontrés au cours de cet audit puisqu'ils jouent un rôle important relativement à la gouvernance de l'ASC :

- Président de l'ASC
- Vice-Président de l'ASC
- Dirigeante principale des Finances
- Directeur exécutif, Services corporatifs et Ressources humaines

- Directeur général, Utilisation de l'espace
- Directeur général, Sciences et technologies spatiales
- Directeur général, Exploration spatiale
- Directrice générale, Politiques
- Directrice générale, Programmes et Planification intégrée
- Dirigeante principale, Vérification et évaluation
- Directrice, Communications et affaires publiques

## 2.2 Objectif, portée et approche de la vérification

### Objectif

L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence spatiale canadienne (ASC).

Les résultats des travaux visent à déterminer si l'ensemble des processus de gouvernance en place permettent aux cadres supérieurs de diriger et d'assurer le contrôle de l'ASC, de recueillir des renseignements pertinents, de prendre des décisions éclairées et de rendre des comptes de leurs résultats d'une manière qui correspond aux attentes du ministre de l'Industrie, de la communauté interministérielle et d'autres parties prenantes.

### Portée

La portée du mandat inclut l'ensemble des structures et processus de gouvernance en place pour les activités de l'ASC, incluant celles qui sont liées à la planification stratégique, à la surveillance de l'Agence, à la gestion des priorités, la gestion des risques organisationnels et la reddition de comptes en fonction des attentes de ses parties prenantes.

Le cadre de gestion de projets à l'égard des investissements est toutefois exclu de la portée du mandat.

Les travaux réalisés dans le cadre de cette mission couvrent la période de janvier 2014 à janvier 2015.

### Approche

Les critères d'audit ont été établis en fonction des pratiques exemplaires en matière de gouvernance et de surveillance, tout en considérant la Loi sur l'Agence spatiale canadienne, les recommandations du rapport Emerson et les politiques, normes et lignes directrices émises par le Conseil du Trésor du Canada et, lorsqu'opportun, les référentiels de contrôle interne reconnus comme celui établi par *The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission* (« COSO »). L'approche utilisée comprend des entrevues avec les membres de la direction et des représentants d'Industrie Canada et la revue de la documentation soumise au cours de l'audit, incluant les termes de référence des divers comités, leurs procès-verbaux ainsi que divers plans, rapports et présentations.

Les termes de référence de l'audit, l'objectif de l'audit et les critères de l'audit, ainsi que les constatations soulevées au cours de l'audit ont été validés avec l'entité vérifiée qui a préparé un plan d'action comportant des mesures correctives afin de remédier aux lacunes observées.

## 2.3 Constatations, recommandations et réactions de la direction

### 2.3.1 Gouvernance stratégique

Objectif de l'audit : L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence.		
CONSTATATIONS	Critère (1)	L'ASC A MIS EN ŒUVRE DES MOYENS APPROPRIÉS POUR DÉFINIR SES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ET UNE STRATÉGIE SPATIALE, QUI LUI PERMETTRONT DE RÉALISER SA MISSION ET DE DÉTERMINER LES MEILLEURS INVESTISSEMENTS À RÉALISER DANS LE DOMAINE SPATIAL.
	Condition	<p><b>Conclusion sur le critère :</b></p> <p>Des moyens adéquats ont été mis en place pour définir les grandes orientations et les priorités de l'ASC pour les cinq prochaines années. Toutefois, l'établissement d'objectifs clairs à plus long terme serait important pour l'ASC puisqu'il permettrait au président et aux cadres supérieurs de prendre des décisions éclairées sur la base d'objectifs précis et de rendre des comptes aux parties prenantes sur cette base.</p> <p><i>Cadre de la politique spatiale du Canada et plan d'investissement</i></p> <p>L'année 2014 a marqué un tournant pour l'Agence grâce à l'adoption, en février 2014, du Cadre de la politique spatiale du Canada par le ministre de l'Industrie et de son plan d'investissement quinquennal (2014-15 à 2018-19).</p> <p>Bien reçu par l'industrie aérospatiale, le Cadre de la politique spatiale du Canada fournit les orientations stratégiques et les priorités pour le choix des activités qui formeront le futur Programme spatial canadien.</p> <p>Quant au plan d'investissement quinquennal, lequel a été adopté conformément à la Politique de planification des investissements – Actifs et services acquis du Conseil du Trésor du Canada, à la Politique sur la gestion des projets et à leurs normes connexes, il cerne les investissements clés que l'ASC effectuera et démontre comment l'organisation entend faire une bonne gestion des deniers publics au cours des cinq prochaines années.</p> <p>L'adoption du Cadre de la politique spatiale du Canada et du plan d'investissement permet d'établir les fondements de la stratégie spatiale de l'ASC.</p> <p><i>Stratégie spatiale à long terme</i></p> <p>L'ASC n'a pas défini des objectifs à long terme suffisamment clairs pour permettre l'identification et l'évaluation des risques associés à ces objectifs, tel que suggéré par des référentiels de contrôle interne reconnus, comme COSO.</p> <p>Au-delà de son plan d'investissement quinquennal, l'ASC devrait avoir une vision à plus long terme en ce qui concerne la planification de ses</p>

**Objectif de l'audit :** L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence.

		<p>investissements, compte tenu de la nature de ses activités et de son profil de risques. Elle devrait avoir un ensemble clair d'objectifs et de stratégies qui tiennent compte non seulement du Cadre de la politique spatiale du Canada et du plan d'investissement quinquennal, mais aussi des besoins des ministères partenaires, de ses obligations financières actuelles et à long terme, de son environnement opérationnel et de sa propension à prendre des risques.</p> <p>L'établissement d'une stratégie à long terme qui tient compte des besoins des ministères partenaires, serait important pour l'ASC puisqu'elle permettrait au président et aux cadres supérieurs de prendre des décisions éclairées sur la base d'objectifs précis et de rendre des comptes aux parties prenantes sur cette base.</p> <p>Une fois approuvée, cette nouvelle stratégie à long terme permettrait aussi une meilleure supervision des activités de l'ASC grâce à une approche dite « descendante » axée sur l'imputabilité, où la direction donnerait le ton à l'ensemble de l'organisation et lui exprimerait clairement ses attentes par rapport aux priorités stratégiques et sa propension à prendre des risques. La direction pourrait ensuite s'assurer que la reddition de compte à l'interne soit conforme à ses attentes et aux priorités stratégiques définies.</p> <p>Nous avons constaté qu'un processus de planification stratégique avait été initié en décembre 2014 et était toujours en cours au moment de finaliser nos travaux d'audit.</p>
	Cause	<p>L'Agence est une organisation en transition depuis plusieurs années. Cependant, l'adoption du Cadre de la politique spatiale du Canada, dont la dernière version datait de 1994, permet au gouvernement du Canada de réaffirmer son appui envers l'espace et d'insuffler un second souffle à l'Agence.</p>
	Effet	<p>L'adoption d'une stratégie à long terme devrait permettre à l'Agence de trouver le juste équilibre entre les activités à réaliser au-delà d'un horizon de cinq ans requises et le niveau de financement requis.</p> <p>Quant à la mise en œuvre de cette stratégie, elle devrait permettre à la direction de superviser étroitement les activités de l'Agence et de s'assurer que la reddition de compte répond à ses attentes et besoins.</p>

<b>Objectif de l'audit :</b> L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence.			
Recommandation	<p>1. ÉTABLISSEMENT DE LA STRATÉGIE SPATIALE À LONG TERME</p> <p>Il est recommandé que l'Agence prenne les moyens appropriés pour finaliser l'élaboration d'une stratégie spatiale à long terme visant à définir un ensemble clair d'objectifs et de stratégies qui tiennent compte à la fois du Cadre de la politique spatiale du Canada, des besoins des ministères clients, de ses obligations financières actuelles et à long terme, de son environnement opérationnel et de sa propension à prendre des risques.</p> <p>Cette stratégie devrait ensuite être mise en œuvre grâce à une approche « descendante » axée sur l'imputabilité et les résultats de manière à donner le ton à l'ensemble de l'organisation sur ce qui est attendu et lui exprimer clairement ses attentes par rapport aux priorités stratégiques à venir.</p>		
Responsabilité identifiée	Organisation	DIRECTION GÉNÉRALE, PROGRAMME ET PLANIFICATION INTÉGRÉE, AVEC LE CONCOURS DU COMITÉ EXÉCUTIF	
	Fonction	DIRECTEUR GÉNÉRAL	
Réaction de la direction	<p>L'agence est d'accord qu'il est important d'avoir une stratégie spatiale bien étoffée pour permettre une saine gouvernance. À cette fin, la réponse du gouvernement au rapport Emerson et l'annonce du nouveau cadre de la politique spatiale canadienne forment une base solide pour permettre une prise de décisions informée sur les enjeux reliés au programme spatial canadien. De plus, avec l'approbation du plan d'investissement de l'agence en juin 2014, les principales priorités stratégiques de l'agence ont été clairement énoncées et fournissent un cadre plus précis pour les décisions d'investissement pour les cinq prochaines années. D'autres mécanismes de consultation et de concertation, incluant le comité consultatif dans le domaine de l'espace et la gouvernance spatiale pancanadienne, sont maintenant à l'œuvre pour permettre de mieux définir une stratégie à long terme, post 2020 et les 25 prochaines années, pour le Canada et sa présence dans l'espace.</p>		
Plan d'action de la gestion	Détails du plan d'action		Échéances
	<p>RECOMMANDATION NO. 1: Il est prévu de compléter le développement d'une stratégie spatiale à long terme avant le dépôt de la mise à jour du plan d'investissement en 2017-2018.</p>		2017-2018



## 2.3.2 Surveillance des activités et des investissements de l'Agence

<b>Objectif de l'audit :</b> L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence.		
<b>CONSTATATIONS</b>	Critère (2)	L'ASC A MIS EN ŒUVRE DES PROCESSUS DE SURVEILLANCE APPROPRIÉS POUR S'ASSURER DE LA GESTION DES PRIORITÉS, DE LA SAINE GESTION DES RISQUES ORGANISATIONNELS, DE L'EFFICACITÉ DES CONTRÔLES INTERNES ET DE L'UTILISATION OPTIMALE DES RESSOURCES.
	Condition	<p><b>Conclusion sur le critère :</b></p> <p>Des processus adéquats sont en place pour surveiller les activités de l'ASC en fonction des risques. Nous avons toutefois identifié certaines lacunes qui méritent une attention particulière de la direction.</p> <p><i>Surveillance des activités de l'ASC</i></p> <p>Selon les référentiels de contrôle interne reconnus, comme le COSO, l'organisation devrait définir les structures, les liens hiérarchiques, ainsi que les pouvoirs et les responsabilités appropriés pour atteindre ses objectifs. L'organisation devrait aussi s'assurer que les risques associés à la réalisation de ses objectifs soient identifiés et elle devrait procéder à leur analyse de façon à déterminer les modalités de gestion des risques appropriées.</p> <p>L'Agence a mis en place des structures de gouvernance dont les mandats définissent clairement les responsabilités et les liens d'autorité, de même que les processus de reddition de comptes leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités, notamment en ce qui concerne la surveillance des activités, des investissements et des risques. Bien que les mandats de certains comités, comme le CRPI et le CPPS, soient toujours en cours de finalisation, elles forment néanmoins les assises d'une saine gouvernance à l'échelle de l'Agence.</p> <p><i>Soutien aux nouvelles structures de gouvernance</i></p> <p>Même si les mandats des divers comités sont généralement bien conçus, nous constatons que l'Agence ne s'est pas adaptée à l'interne pour véritablement tenir compte de sa nouvelle structure de gouvernance pangouvernementale et de sa nouvelle réalité. À part le fait d'ajouter des responsabilités et des processus additionnels sous la direction générale Programmes et planification intégrée ou la direction générale, Politiques, ce n'est que récemment que les réflexions se sont amorcées sur la manière d'optimiser les services de soutien aux nouvelles structures de gouvernance dans un souci d'efficacité et d'efficience.</p> <p>En effet, le nouveau cadre de gouvernance de l'ASC a mené à la constitution de six nouvelles instances depuis la fin de 2013 (le comité consultatif dans le domaine spatial, le CGSME, le CIPS-SMA, le CIPS-</p>

**Objectif de l'audit :** L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence.

DG, le CRPI et le CPPS). Elles font intervenir des représentants à la fois internes et externes de l'ASC et requièrent des processus supplémentaires en vue de la prise de décisions et de la reddition de comptes. Au total, l'ASC doit désormais assurer la coordination et le secrétariat d'une quarantaine de réunions additionnelles annuellement, excluant celles du CGSME dont le secrétariat est assumé par des représentants d'Industrie Canada.

Bien que des structures et des processus internes adéquats soient actuellement en place pour répondre aux besoins de l'ASC, des réflexions additionnelles pourraient avoir lieu sur l'optimisation des services de soutien aux nouvelles structures de gouvernance, de manière à permettre une meilleure coordination des dossiers, une plus grande centralisation des canaux de communication, un meilleur contrôle des flux d'information et une vision complète et intégrée des principaux acteurs de la nouvelle gouvernance de l'ASC.

#### *Reddition de comptes sur les activités d'investissement*

Le CRPI est le comité interne qui a été constitué pour assurer la surveillance des activités d'investissement. Ses responsabilités consistent notamment à :

- revoir et ordonnancer les propositions d'investissement en considérant les priorités stratégiques de l'Agence ainsi que les besoins et les requis pangouvernementaux;
- assumer la surveillance des plans annuels d'investissement approuvés et s'assurer qu'ils sont suivis; et
- revoir et faire des recommandations au sujet des demandes portant sur les flux d'information aux points de contrôle.

Or, pour exercer ses responsabilités, le CRPI doit pouvoir compter sur des rapports clairs et succincts qui, d'une part, engagent les membres du comité dans une discussion stratégique au sujet des projets d'investissement et, d'autre part, donnent une vision globale et intégrée de tous les projets du portefeuille de l'Agence.

Des tableaux de bord ont été développés sous la responsabilité de la direction générale Programmes et planification intégrée pour aider les membres du CRPI à assumer leurs fonctions. Il existe deux types de tableaux de bord : 1) pour chaque projet et 2) pour le portefeuille de l'Agence.

Le tableau de bord de projet est conçu pour montrer l'état de santé d'un projet au moyen d'indicateurs clés : enjeux, risques, calendrier, coûts et portée. Quant au tableau de bord de portefeuille de projets, il s'adresse principalement aux instances de gouvernance internes de l'Agence (incluant le CRPI et le comité exécutif) et aux instances de gouvernance pangouvernementales (CIPS-DG, CIPS-SMA, CGSME), qui

**Objectif de l'audit :** L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence.

		<p>ont besoin de connaître l'état du portefeuille sans pour autant avoir les détails de chaque projet.</p> <p>Bien que ces tableaux de bord soient des outils de gestion utiles pour montrer l'état de santé d'un projet, ils devraient traiter d'éléments additionnels pour permettre aux membres du CRPI et, par la suite, aux instances de gouvernance pangouvernementales, de s'engager dans des discussions plus stratégiques.</p> <p>Entre autres, les rapports qui seront produits au CRPI devraient permettre davantage de répondre à quelques-unes des questions suivantes :</p> <p>a) Quel est le lien entre chaque projet et la mission de l'Agence, le cadre de la politique spatiale du Canada, le plan d'investissement ou la stratégie spatiale à long terme de l'ASC ?</p> <p>b) Quels sont les autres projets d'investissement qui ont été considérés et en quoi ceux choisis se distinguent-ils particulièrement des autres ?</p> <p>c) Comment le portefeuille de projets d'investissement de l'Agence lui permet d'atteindre sa mission et ses objectifs stratégiques en fonction de sa propension à prendre des risques ?</p> <p>d) Dans la mesure où des ministères partenaires de l'Agence pourront contribuer à financer les coûts associés au développement et à l'utilisation de certains actifs spatiaux, comment ce financement et la répartition des coûts seront-ils établis et comment l'Agence s'assurera-t-elle d'engager le ou les ministères partenaires intéressés dans le processus ?</p>
	Cause	<p>L'Agence est une organisation en transition et son nouveau cadre de gouvernance, qui n'existe que depuis la fin de 2013, est en constante évolution.</p> <p>De même, le nouveau cadre de gouvernance des investissements de l'Agence n'a été approuvé par le comité exécutif qu'en février 2014 et le mandat du CRPI n'a été officialisé qu'en janvier 2015. Les gabarits pour les fins de la reddition de compte sont toujours en cours de développement.</p>
	Effet	<p>Une reddition de compte sur les investissements montrant des lacunes, pourrait empêcher l'Agence de superviser ses activités adéquatement ou de répondre aux attentes de ses parties prenantes.</p>
<b>RECOMMANDATION</b>	<p><b>2. FINALISATION DES MANDATS DU CRPI ET DU CPPS</b></p> <p>Il est recommandé que les mandats du CRPI et du CPPS soient finalisés et approuvés par chaque instance concernée. L'Agence devrait ensuite s'assurer de bien communiquer les mandats aux dirigeants concernés et à leurs équipes respectives</p>	

<b>Objectif de l'audit :</b> L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence.		
	<p>afin que tous comprennent ce qui est attendu d'eux.</p> <p>3. SOUTIEN AUX STRUCTURES DE GOUVERNANCE</p> <p>Il est recommandé que le comité exécutif s'engage dans des réflexions additionnelles sur l'optimisation des services de soutien aux nouvelles structures de gouvernance, de manière à permettre une meilleure coordination des dossiers, une plus grande centralisation des canaux de communication, un meilleur contrôle des flux d'information et une vision complète et intégrée des principaux acteurs de la nouvelle gouvernance de l'ASC.</p> <p>4. REDDITION DE COMPTES SUR LES ACTIVITÉS D'INVESTISSEMENT</p> <p>Il est recommandé que la reddition de comptes concernant la surveillance des investissements soit revue afin d'y intégrer des éléments additionnels permettant de mieux comprendre l'arrimage entre les projets d'investissement choisis et les objectifs stratégiques de l'Agence ou encore aux besoins de ministères partenaires, le cas échéant. L'information concernant les projets d'investissement et leur suivi devrait aussi être présentée de façon claire et succincte dans une optique de transparence et de pertinence.</p>	
Responsabilité identifiée	Organisation	DIRECTION GÉNÉRALE, PROGRAMME ET PLANIFICATION INTÉGRÉE, AVEC LE CONCOURS DU COMITÉ EXÉCUTIF, DU CRPI ET DU CPPS
	Fonction	DIRECTEUR GÉNÉRAL
Réaction de la direction	<p>RECOMMANDATIONS NO. 2 ET 4 : L'Agence est d'accord avec les recommandations.</p> <p>RECOMMANDATION NO. 3 : Après réflexion, l'Agence est d'accord qu'il faut avoir des services de soutien efficaces et efficients pour assurer la cohérence entre les différents paliers de décisions. Avec les différents comités pancanadiens, interministériels et intersectoriels, l'Agence a mis beaucoup d'efforts pour assurer une meilleure communication et partage d'information entre les différentes entités impliquées dans la gouvernance, dans un esprit de transparence et de collaboration.</p>	
Plan d'action de la gestion	Détails du plan d'action	
	Échéances	
	<p>RECOMMANDATION NO. 2 :</p> <p>L'Agence prévoit finaliser les termes de référence du CRPI et du CPPS à la suite des commentaires reçus à ce jour et obtiendra l'approbation du CRPI, du CPPS et du comité exécutif.</p>	2 <sup>e</sup> trimestre de 2015-2016
	<p>RECOMMANDATION NO. 3 :</p> <p>Pour le moment, l'Agence à l'intention de continuer de travailler avec ses partenaires pour stabiliser la structure actuelle et apporter des changements graduels dans un esprit d'amélioration continue.</p>	Complété / Fait de façon continu
	<p>RECOMMANDATION NO. 4 :</p> <p>L'Agence prévoit mettre à jour les gabarits utilisés pour générer la documentation pour le CRPI de façon à ce que de l'information concise et précise soit produite en vue de faire des</p>	3 <sup>e</sup> trimestre de 2015-2016

**Objectif de l'audit :** L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence.

recommandations éclairées au président en ce qui a trait aux investissements.

### 2.3.3 Réponse aux besoins et attentes des parties prenantes

**Objectif de l'audit :** L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence spatiale canadienne (ASC).

<b>CONSTATATIONS</b>	Critère (3)	LE CADRE DE GOUVERNANCE DE L'ASC LUI PERMET DE RÉPONDRE AUX ATTENTES ET AUX BESOINS DE SES PARTIES PRENANTES ET DE LEUR RENDRE DES COMPTES SUR SA PERFORMANCE ET SON EFFICACITÉ, DANS LE RESPECT DE LEURS VALEURS.
	Condition	<p><b>Conclusion sur le critère :</b></p> <p>Le cadre de gouvernance de l'ASC et les processus de reddition de comptes sont adéquats pour répondre aux attentes et aux besoins de ses parties prenantes.</p> <p><i>Cadre de gouvernance et reddition de comptes</i></p> <p>Selon les référentiels reconnus en contrôle interne (COSO), l'organisation devrait communiquer avec les tiers et ses parties prenantes au sujet des facteurs qui affectent le bon fonctionnement de son contrôle interne.</p> <p>Les parties prenantes de l'ASC incluent le ministre de l'Industrie, Industrie Canada, dans son rôle de coordination des organismes de son portefeuille, le Conseil du Trésor, les ministères partenaires de l'ASC et d'autres partenaires.</p> <p>Parmi les initiatives en place, nous avons constaté que le Cadre de la politique spatiale du Canada, le plan d'investissement quinquennal (2014-15 à 2018-19), le Rapport sur les plans et priorités, le Rapport ministériel sur le rendement et les présentations au Conseil du Trésor ont fait l'objet de validations afin de répondre aux attentes de leurs destinataires.</p> <p>Nous avons aussi constaté l'existence d'un nouveau processus, mis en place depuis février 2014, visant à répondre à la Ligne directrice sur l'attestation du dirigeant principal des Finances pour les présentations au Cabinet en ce qui a trait au contrôle diligent et à l'attestation des éléments de la gestion financière contenus dans les présentations au Cabinet. Cette ligne directrice est entrée en vigueur le 1er janvier 2014.</p> <p>Enfin, des processus de consultation sont en place avec les ministères et organismes partenaires de l'ASC grâce à la nouvelle</p>

<b>Objectif de l'audit :</b> L'objectif du présent audit vise à évaluer l'adéquation des structures et des processus de gouvernance en place pour les activités de l'Agence spatiale canadienne (ASC).			
		gouvernance spatiale pangouvernementale. Ces consultations visent notamment à discuter d'initiatives précises, de coordonner les priorités du gouvernement dans le domaine spatial et de s'assurer de l'utilisation appropriée des ressources financières à l'échelle du gouvernement à l'égard des nouveaux projets de l'espace.  Or, dans le contexte où nous avons recommandé à l'Agence d'établir une stratégie spatiale à long terme qui tienne compte notamment des besoins des ministères et organismes partenaires (voir la recommandation 1), il faut s'attendre à ce que l'Agence poursuive ses consultations avec ses parties prenantes, non seulement pour bien cerner leurs priorités à long terme mais aussi pour obtenir leur engagement en lien avec le financement de projets d'investissement futurs.	
	Cause	S/O	
	Effet	S/O	
<b>RECOMMANDATION</b>	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		S/O

## ANNEXE

CRITÈRES D'ÉVALUATION		
Critères	Sous-critères	Risques
<b>A. Gouvernance stratégique</b>		
<b>A1. L'ASC a mis en œuvre des moyens appropriés pour définir ses orientations stratégiques et un plan stratégique, lesquels lui permettront de réaliser sa mission et de déterminer les meilleurs investissements à réaliser dans le domaine spatial.</b>	A1.1 L'ASC a établi un processus adéquat, sous la supervision des instances concernées, pour définir ses orientations et son plan stratégiques permettant de soutenir sa mission et de déterminer les meilleurs investissements à réaliser dans le domaine spatial.	Risque que des montants importants de fonds publics soient dépensés sans engendrer suffisamment de répercussions positives sur la mission de l'ASC, l'économie nationale, la sécurité et la prestation de services publics.
	A1.2 Le plan stratégique de l'ASC comprend des objectifs clairs et concrets permettant de déterminer un financement prévisible et une mise en œuvre du plan de façon méthodique.	
	A1.3 Les investissements sélectionnés par l'ASC sont cohérents avec les orientations stratégiques et la mission de l'Agence.	
	A1.4 Les orientations stratégiques et le plan stratégique de l'ASC tiennent compte des risques stratégiques et externes pouvant compromettre l'atteinte de la mission de l'Agence et la réalisation de ses investissements dans le domaine spatial.	
	A1.5 L'ASC est à l'affût des changements internes et externes pouvant avoir une incidence ou des répercussions sur ses orientations stratégiques, sa mission et ses projets d'importance stratégique ou encore sur l'économie nationale, la sécurité ou la prestation de services publics.	
<b>B. Surveillance des activités et des investissements de l'ASC</b>		
<b>B1. L'ASC a mis en œuvre des processus de surveillance appropriés pour s'assurer de la gestion des priorités, de la saine gestion des risques organisationnels, de l'efficacité des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources.</b>	B1.1 Les structures de gouvernance de l'ASC ont des mandats qui définissent clairement les responsabilités et les liens d'autorité, de même que les processus de reddition de comptes leur permettant de s'acquitter de leurs responsabilités, notamment en ce qui concerne la surveillance des activités et des investissements de l'ASC.	Risque que les priorités stratégiques définies ne fassent pas l'objet d'une supervision rigoureuse, entraînant des problèmes de gestion, de dépassement de coûts et de non-respect des échéances
	B1.2 Les priorités stratégiques de l'ASC font l'objet d'une surveillance adéquate grâce à une structure de gouvernance dynamique qui met l'accent sur la responsabilité et l'imputabilité à l'égard des résultats. Des processus appropriés ont été mis en place pour gérer les programmes et les investissements de manière à respecter les coûts et les échéanciers.	
	B1.3 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, a établi un plan spatial à long terme, un plan d'investissement et un plan de mise en œuvre des programmes. Ces plans ont été approuvés par les	

CRITÈRES D'ÉVALUATION		
Critères	Sous-critères	Risques
	instances concernées et font l'objet d'un suivi périodique.	
	B1.4 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, a mis en place un processus officiel et rigoureux de gestion des risques organisationnels et s'assure de l'efficacité des processus en place.	
	B1.5 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, a mis en place un dispositif de contrôle interne adapté à ses activités et projets d'investissement et s'assure que les contrôles internes en place sont adéquats et efficaces.	
	B1.6 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, s'assure de gérer et d'utiliser les ressources de manière optimale, c.-à-d. dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficience, notamment pour l'achat d'actifs et de services spatiaux.	
	B1.7 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, a mis en place un processus officiel permettant de déceler et de régler rapidement toute irrégularité ou déficience pouvant compromettre la mission de l'ASC ou sa saine gestion.	
<b>C. Réponse aux attentes et besoins des parties prenantes</b>		
<b>C1. Le cadre de gouvernance de l'ASC lui permet de répondre aux attentes et aux besoins de ses parties prenantes et de leur rendre des comptes sur sa performance et son efficacité, dans le respect de leurs valeurs.</b>	C1.1 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, a mis en place des processus de consultation appropriés pour identifier et évaluer les besoins et les attentes de ses parties prenantes (ministères et organismes fédéraux, secteurs de l'industrie, académiciens et utilisateurs d'actifs spatiaux) au sujet des programmes et des investissements à réaliser.	Risque que les décisions importantes ne soient pas cohérentes avec les objectifs du programme spatial national ou encore avec les besoins et attentes de ses principales parties prenantes externes
	C1.2 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, a mis en place des processus appropriés permettant de sélectionner les programmes et les investissements à réaliser et de prendre des décisions éclairées à leur sujet. Ces décisions tiennent compte de la mission de l'ASC, des besoins et attentes de parties prenantes, du Cadre de la politique spatiale canadienne et de la Stratégie spatiale canadienne.	
	C1.3 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, a mis en place des processus appropriés pour rendre des comptes des résultats à ses parties prenantes, y compris au ministre de l'Industrie.	
	C1.4 L'ASC, par l'intermédiaire des instances concernées, a mis en place des processus appropriés pour alerter ses parties prenantes lorsque des enjeux compromettent la réalisation ou le succès d'un programme ou d'un investissement.	