



Canadian Space
Agency

Agence spatiale
canadienne



**SUIVI DES
PLANS D'ACTION DE LA GESTION**

VÉRIFICATION

**Rapport annuel
au 31 mars 2010**

Direction, Vérification et évaluation

Juin 2010

Canada

Table des matières

SOMMAIRE DE LA MISE EN ŒUVRE 3

SOLDES D'OUVERTURE 4

CADRE DE GESTION, DIRECTION, LABORATOIRE DAVID FLORIDA 5

CADRE DE GESTION, DIRECTION GÉNÉRALE, EXPLOITATIONS SPATIALES 6

CADRE DE GESTION, DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES 7

PROCESSUS ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJETS..... 8

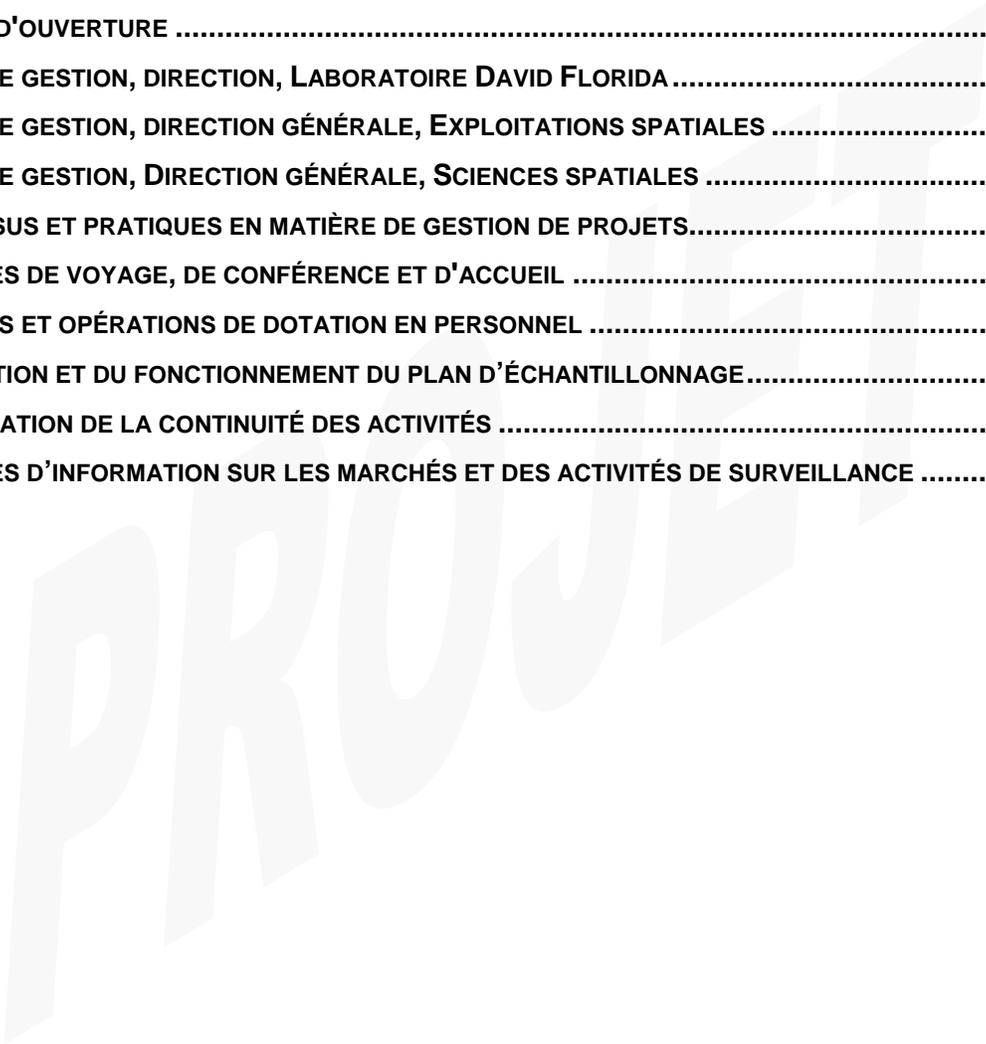
DÉPENSES DE VOYAGE, DE CONFÉRENCE ET D'ACCUEIL 9

ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DE DOTATION EN PERSONNEL 10

CONCEPTION ET DU FONCTIONNEMENT DU PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE..... 11

PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS 12

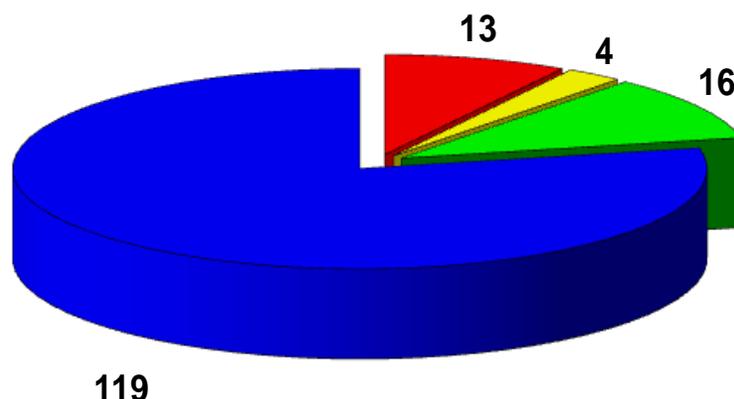
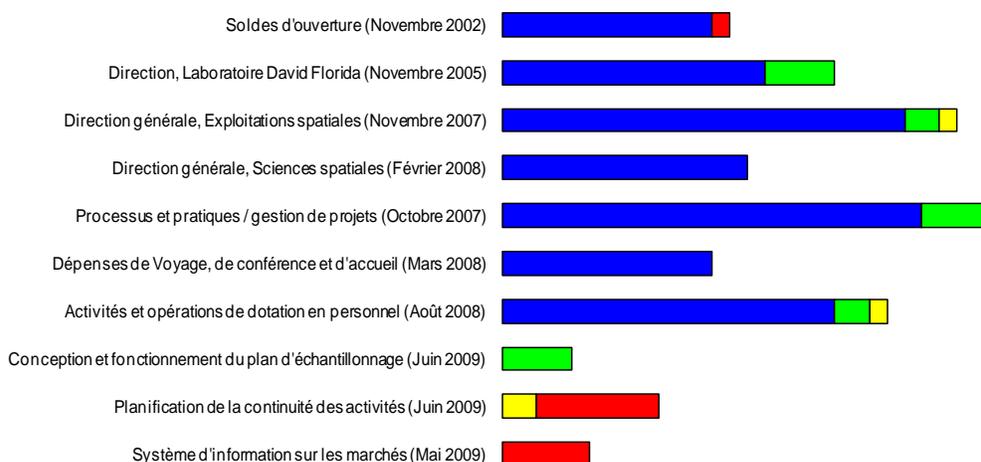
SYSTÈMES D'INFORMATION SUR LES MARCHÉS ET DES ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE 13



SOMMAIRE DE LA MISE EN ŒUVRE

Le suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion boucle le processus de la vérification interne en faisant état des mesures prises par les diverses entités responsables à la suite de nos constatations et de nos recommandations. Le processus de suivi en vigueur fait en sorte que les plans d'action de la gestion sont revus annuellement pour en évaluer le degré de mise en œuvre et en faire rapport au Comité de vérification ministériel (CVM) et ce, jusqu'à ce qu'ils soient complétés.

Ce rapport annuel présente, en date du 31 mars 2010, les résultats du suivi se rapportant à 10 projets de vérification dont les rapports et les plans d'action de la gestion ont été présentés et approuvés antérieurement par le CVM. Les représentations graphiques ci-contre donnent un aperçu du degré d'avancement de la mise en œuvre des éléments des plans d'action de la gestion.



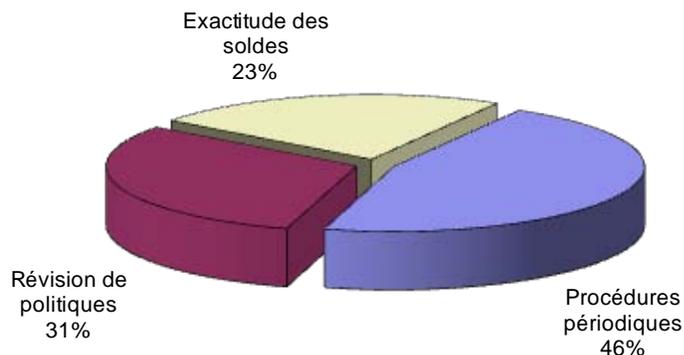
Les pages suivantes décrivent de façon détaillée l'état d'avancement des plans d'action de chacun des projets de vérification.

Projet de vérification: 01/02 01-04**SOLDES D'OUVERTURE**Objectif du projet de vérification

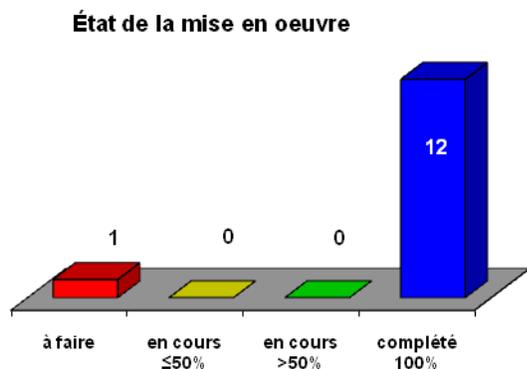
Dans le cadre de la mise en œuvre de la stratégie d'information financière (SIF), l'établissement des soldes d'ouverture au 1^{er} avril 2001 constituait le point de départ à l'enregistrement et à la reddition de comptes selon les nouvelles normes comptables. La réalisation de ce projet visait à s'assurer que les soldes d'ouverture avaient été correctement établis et comptabilisés conformément aux nouvelles conventions comptables.

Nature des recommandations

Le rapport de vérification déposé en novembre 2002 soulignait que les soldes d'ouverture du 1^{er} avril 2001 tels que revus et corrigés avec la participation du Receveur général et du Secrétariat du Conseil du Trésor étaient conformes aux exigences en la matière. Nous avons toutefois adressé à la direction, Finances des recommandations visant à garantir l'exactitude des soldes de la balance de vérification tout au long de l'année par la validation du solde de certains comptes, en instaurant des procédures périodiques d'analyse de compte et en mettant à la disposition du personnel des politiques efficaces.

État de la mise en œuvre

La détermination de la valeur des stocks possédés par l'ASC n'a pas encore été établie. Conformément aux principes comptables, cet exercice doit être réalisé afin d'en apprécier l'importance relative et d'en présenter la valeur aux états financiers le cas échéant.



La gestion nous a fait part que l'établissement de la valeur des stocks fait parti de leur plan d'action menant à la production des états financiers vérifiés de l'ASC. La division de l'administration des marchés participera à l'établissement de l'inventaire de l'ASC.

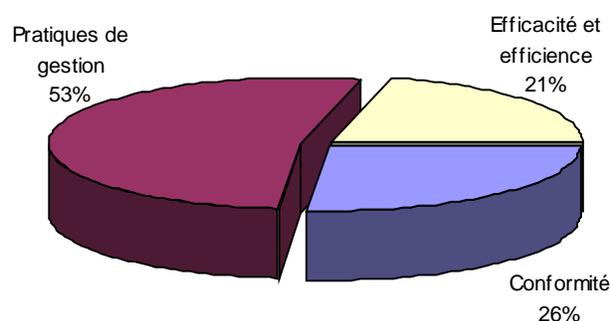
La gestion prévoit donner suite à son plan d'action d'ici le 31 décembre 2010.

Projet de vérification: 04/05 01-03**CADRE DE GESTION, DIRECTION, LABORATOIRE DAVID FLORIDA**Objectif du projet de vérification

L'objectif de ce projet de vérification consistait à évaluer dans quelle mesure les éléments du cadre de gestion de la direction, Laboratoire David Florida (LDF) portant sur la gouvernance, les opérations et les systèmes d'information lui permettent d'exécuter le mandat qui lui a été confié, de réaliser ses opérations selon des principes d'efficacité, d'efficience et d'économie tout en se conformant aux exigences prescrites par les lois, règlements et politiques, de protéger et de rendre compte de l'utilisation des ressources.

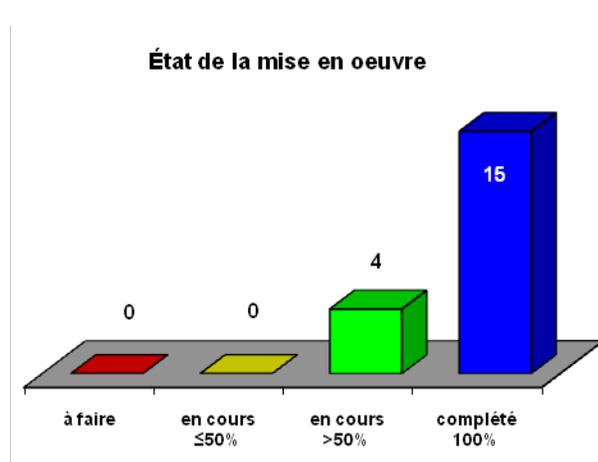
Nature des recommandations

Nous avons porté à l'attention de la gestion des observations et des recommandations qui visaient notamment à améliorer la qualité de l'information financière, à faire preuve de transparence et d'équité dans l'imposition des frais d'utilisation externes et à assurer une gestion plus rigoureuse des comptes à recevoir.

État de la mise en œuvre

Le développement du plan ministériel d'investissement s'est poursuivi au cours de l'année avec la collaboration du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) de manière à ce qu'il réponde aux exigences de la *Politique de planification des investissements - actifs et services acquis*. L'objectif est de présenter le plan d'investissement de l'ASC en mars 2010 pour fin d'approbation par le Conseil du Trésor (CT).

Les services dispensés par le LDF aux autres secteurs de l'Agence doivent être comptabilisés à l'encontre des activités pertinentes en fonction des coûts réels. Les services financiers ont pratiquement terminé l'établissement de taux de facturation suite à la mise à jour des coûts réels.



L'examen des pratiques reliées aux processus de facturation et de perception des comptes à recevoir par rapport aux politiques et procédures se poursuit et devrait aboutir à une révision de celles-ci et à un rappel des rôles et responsabilités au personnel qui y est engagé.

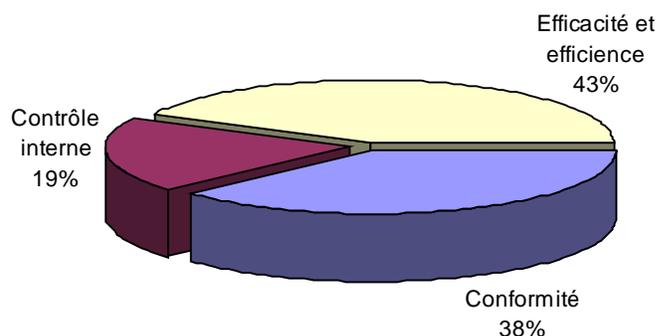
L'analyse entamée visant à revoir les dépenses comptabilisées depuis le 1^{er} avril 2001 afin de retracer les déboursés dont le codage est erroné se poursuit. On compte apporter les corrections aux comptes d'actif en considérant également les résultats d'un inventaire physique.

Projet de vérification: 05/06 01-03**CADRE DE GESTION, DIRECTION GÉNÉRALE, EXPLOITATIONS SPATIALES**Objectif du projet de vérification

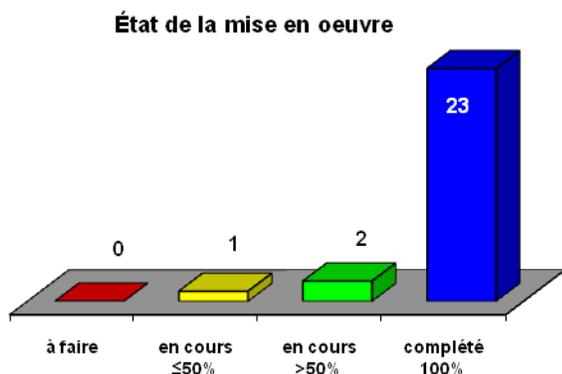
L'objectif de ce projet de vérification consistait à évaluer dans quelle mesure les éléments du cadre de gestion en place à la direction générale, Exploitations spatiales (à l'exception du LDF) portant sur la gouvernance, les opérations et les systèmes d'information lui permettent d'exécuter le mandat qui lui a été confié, de réaliser ses opérations selon des principes d'efficacité, d'efficience et d'économie tout en se conformant aux exigences prescrites par les lois, règlements et politiques, de protéger et de rendre compte de l'utilisation des ressources.

Nature des recommandations

Nous rapportons en septembre 2007 que la gestion devait exercer un meilleur contrôle sur ses dépenses et sur la perception des revenus alors que certaines pratiques devaient être revues afin d'en améliorer l'efficacité et l'efficience. Même si le projet de vérification visait le cadre de gestion de la direction générale, Exploitations spatiales, nous avons aussi rapporté que l'Agence devait avoir un cadre de gestion qui se conforme davantage aux exigences du SCT notamment en matière de planification et de mesure du rendement des programmes.

État de la mise en œuvre

Malgré la clarté des consignes aux ministères sur la préparation d'une Structure de gestion des ressources et des résultats (SGRR) et des recommandations du SCT dans le cadre de l'évaluation du Cadre de responsabilisation de gestion (CRG) de l'ASC nous constatons toujours que les programmes de l'Architecture des activités de programmes (AAP) et les résultats attendus sont, dans une large proportion, inadéquats au sens de la SGRR. L'ASC s'affère actuellement à développer une nouvelle AAP qui sera alignée avec un nouveau plan spatial à long terme et nous nous attendons à ce qu'elle ne comporte plus d'éléments de non conformité étant donné que son développement repose sur les instructions du SCT en la matière. Le développement de la nouvelle AAP va bon train. Celle-ci devrait être en vigueur au 1^{er} avril 2011.



Considérant la gestion axée sur les résultats, nous avons recommandé à la direction de s'assurer que le rendement de chacun de ses programmes fasse l'objet d'une revue formelle et périodique. Cette responsabilité n'est pas encore assumée malgré l'engagement d'y donner suite dans le cadre du cycle de planification financière.

La revue de la gouvernance de l'ASC actuellement en cours prendra en considération cette responsabilité.

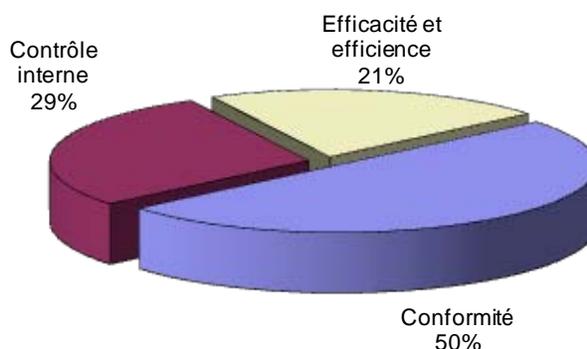
Projet de vérification: 06/07 01-01**CADRE DE GESTION, DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES**Objectif du projet de vérification

L'objectif de ce projet de vérification consistait à évaluer dans quelle mesure les éléments du cadre de gestion en place à la direction générale, Sciences spatiales portant sur la gouvernance, les opérations et les systèmes d'information lui permettent d'exécuter le mandat qui lui a été confié, de réaliser ses opérations selon des principes d'efficacité, d'efficience et d'économie tout en se conformant aux exigences prescrites par les lois, règlements et politiques, de protéger et de rendre compte de l'utilisation des ressources.

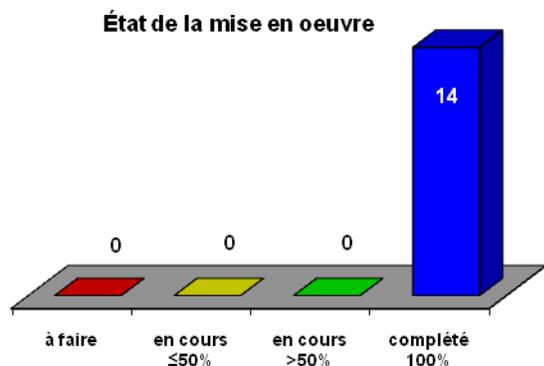
Nature des recommandations

En février 2008, nous étions d'avis que la direction générale Sciences spatiales disposait d'un cadre de gestion qui, de façon générale permettait de rencontrer les objectifs de l'organisation.

Nous avons porté à l'attention de la gestion des observations et des recommandations visant à renforcer et accroître l'efficacité et la conformité de certains éléments de son cadre de gestion: intégrer les éléments de l'AAP à son environnement de travail, assurer une meilleur gestion des réclamations des universités, revoir les modes d'exécution et de financement et veiller à une meilleure identification des dépenses aux fins de leur comptabilisation.

État de la mise en œuvre

Les deux éléments du plan d'action qui étaient toujours en suspens ont été complétés. Le personnel des services financiers en collaboration avec des représentants du SCT ont convenus d'une solution visant l'utilisation des crédits parlementaires appropriés et la comptabilisation des déboursés effectués lorsque l'ASC verse des bourses d'études postdoctorales dans le cadre d'un programme de subventions et contributions administré par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada.

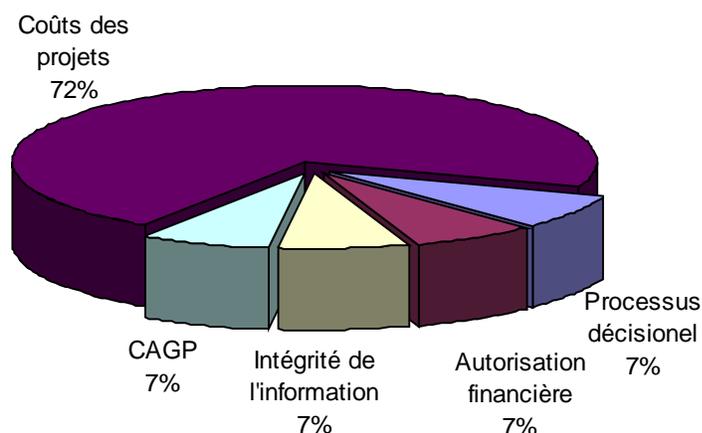


Projet de vérification: 06/07 01-03**PROCESSUS ET PRATIQUES EN MATIÈRE DE GESTION DE PROJETS**Objectif du projet de vérification

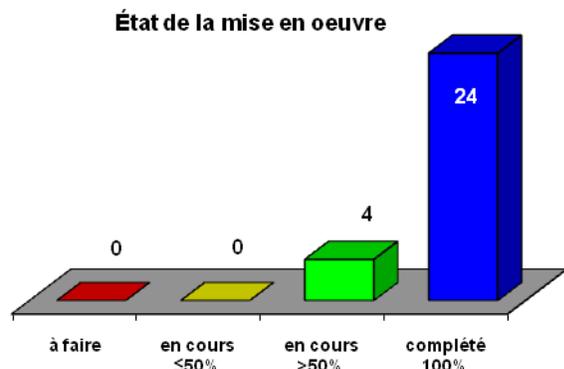
L'objet de ce projet de vérification consistait à évaluer dans quelle mesure les processus et pratiques de gestion de projet (Phases 0 à E inclusivement) de l'ASC lui permettent de prendre des décisions éclairées dans le choix des projets/initiatives à financer, d'en effectuer un suivi approprié, de réaliser les initiatives approuvées selon des principes d'efficacité, d'efficience et d'économie, d'atteindre les résultats prévus tels qu'établis dans les principaux documents de planification, de se conformer aux politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et par les agences centrales, et de rendre compte de l'utilisation des ressources.

Nature des recommandations

Nous rapportons en octobre 2007 que l'ASC a développé de bons cadres de gestion de projet et de risques mais ne les utilisent pas à bon escient dans la gestion quotidienne. Nous avons aussi observé que les problèmes de rendement coûts/bénéfices, les délais par rapport au calendrier établi et la progression des coûts sont des caractéristiques inhérentes aux projets menés par l'Agence. Nos constatations ont porté sur le processus décisionnel, l'obtention des autorisations financières, l'intégrité de l'information, le Cadre d'approbation de gestion de projet (CAGP), la planification des projets, le changement dans l'étendue des projets, les estimations de coûts, la maturité de la technologie, le suivi des projets, la gestion du risque et l'évaluation de la performance.

État de la mise en œuvre

Nous avons recommandé le développement d'un plan stratégique et de mise en œuvre, l'établissement de priorités visant à réduire le nombre de projets en cours et la revue de la méthode d'approbation des projets. Ces éléments qui sont toujours en suspens sont tous reliés au développement et à l'implantation du prochain plan spatial à long terme et à la revue en cours portant sur la gouvernance de l'ASC.



Par ailleurs, afin de clarifier les rôles de l'équipe chargée de l'application du CAGP, la gestion s'était engagée à revoir leurs rôles et responsabilités. Cet exercice se poursuit maintenant dans le cadre de la réorganisation annoncée par le président en novembre 2009.

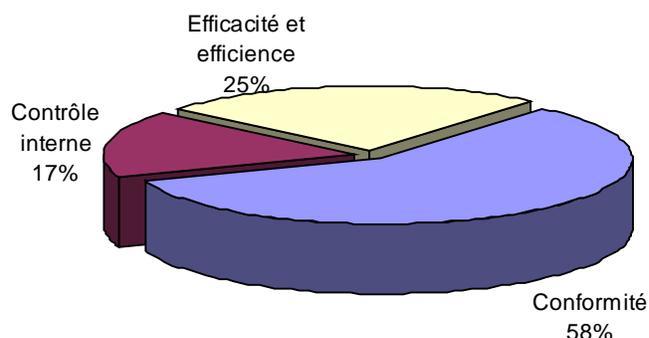
Projet de vérification: 07/08 01-01**DÉPENSES DE VOYAGE, DE CONFÉRENCE ET D'ACCUEIL**Objectif du projet de vérification

L'objectif général de ce projet de vérification consistait à déterminer si le cadre de gestion en place relativement aux dépenses de voyage, de conférence et d'accueil est adéquat et en conformité avec la *Directive sur les voyages* du Secrétariat du conseil du Trésor (SCT), aux *Politiques sur l'accueil* du SCT et de l'Agence spatiale canadienne (ASC) et la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP).

Nature des recommandations

En mars 2008, nous rapportons que nous étions d'avis que la gestion avait mis en place une structure adéquate de contrôle relativement aux dépenses de voyage, de conférence et d'accueil.

Nous avons porté à l'attention de la gestion des observations et des recommandations visant principalement à accroître la conformité des pratiques aux politiques et procédures en place de même qu'à accroître l'efficacité et l'efficacité et le contrôle interne de certains éléments de son cadre de gestion.

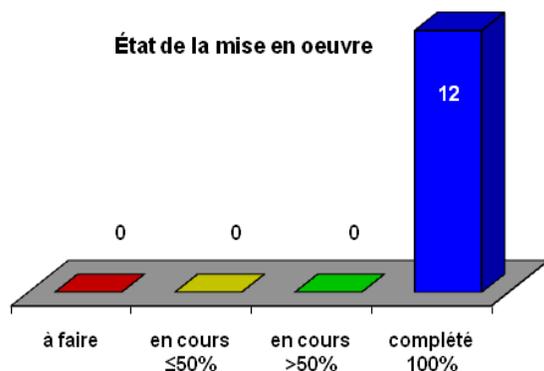


Parmi les éléments sur lesquels la gestion devait porter une attention particulière, nous notions le codage financier relatif à certaines dépenses de voyage, l'information contenue dans le formulaire *Autorisation de voyager et avance (AVA)* et la *Demande d'indemnité de déplacement*, la justesse de l'information relative aux dépenses de voyage et d'accueil divulguée sur le site Web de l'Agence et le taux d'erreur maximal acceptable dans le cadre de la vérification des comptes.

État de la mise en œuvre

Une seule recommandation était en suspend au début de l'année. Cette recommandation visait la vérification des comptes. La gestion a mis en place des mesures afin de réduire le taux d'erreur au niveau des dépenses de voyage et d'accueil.

Des contrôles de la qualité permettent maintenant de détecter les erreurs. Ces contrôles sont effectués par échantillonnage. Les erreurs fréquentes sont comptabilisées dans une base de données et incluses à la formation liée aux voyages afin de sensibiliser les commis. Des rencontres un à un sont également organisées. Une réduction du taux d'erreur fût subséquemment observée. La mise en place de ces contrôles de détection permet de cumuler l'information nécessaire afin de réduire les erreurs sur une base continue. Cette mesure termine la mise en œuvre du plan d'action.



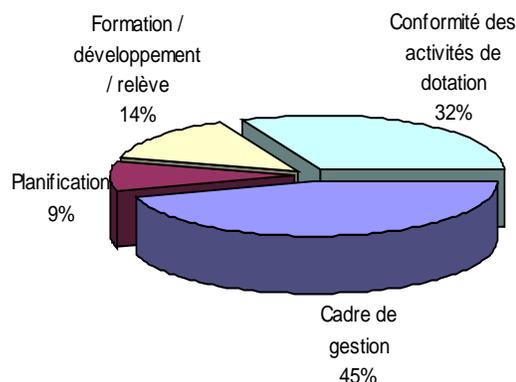
Projet de vérification: 07/08 01-04**ACTIVITÉS ET OPÉRATIONS DE DOTATION EN PERSONNEL**Objectif du projet de vérification

Les objectifs de ce projet de vérification consistaient à évaluer le degré de mise en œuvre des recommandations du rapport de vérification de la Commission de la fonction publique du Canada (CFP) de mai 2006 et déterminer si le cadre de gestion régissant les activités de dotation en personnel et les opérations de dotation en personnel est conforme à la nouvelle *Loi sur l'emploi dans la fonction publique* (LEFP), aux politiques de la CFP et à ses règlements et décrets.

Nature des recommandations

En août 2008, nous rapportions que malgré le travail qu'il restait à faire, nous étions d'avis que la gestion avait répondu avec diligence aux recommandations du rapport de la CFP.

D'autre part, nous portions à l'attention de la gestion les défis qui attendaient l'ASC relativement à sa charge de travail et à la planification de la relève. En effet, nous mentionnions que des mesures devaient être prises afin de gérer la charge de travail dans le but de combler les postes vacants dans un délai raisonnable et de faire face aux départs massifs prévus de certains groupes clés au cours des prochaines années.

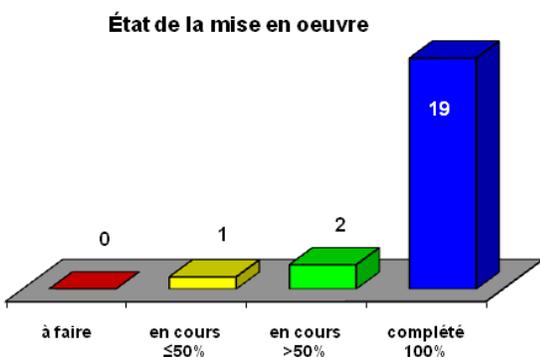
État de la mise en œuvre

Des progrès importants ont été réalisés vers la mise en œuvre intégrale des recommandations de ce rapport. Le Plan intégré des RH a été mis à jour et a permis en outre d'identifier les priorités ministérielles en matières de RH. Aussi, la grande majorité des mesures de rendement identifiées dans le *Cadre de surveillance de la dotation* a été mise en œuvre et le rapport ministériel sur l'obligation de rendre compte en dotation a été rédigé pour 2009-2010.

Plusieurs outils ont également été développés pour aider les gestionnaires à gérer leurs activités de dotation. Une boîte à outils désormais disponible sur le site intranet offre aux gestionnaires un ensemble de documents de références. Un rappel automatisé est acheminé aux gestionnaires deux mois avant qu'une action de dotation, tel qu'une affectation, un intérim, un emploi déterminé vienne à échéance et qu'une décision de leur part soit requise. Finalement, des programmes d'apprentissage et de perfectionnement professionnel (PAPP) ont été élaborés afin de développer

la relève pour plusieurs postes dont les agents de ressources humaines, les contrôleurs de mission et les ingénieurs. Des PAPP pour d'autres groupes sont aussi en cours de développement.

Afin de finaliser la mise en œuvre du plan d'action, la gestion devra rédiger le plan stratégique de gestion des RH, finaliser le mécanisme de surveillance et de contrôle par les pairs et compléter le système de suivi des délais d'exécution. La publication du nouveau plan spatial à long terme permettra d'orienter le plan stratégique de gestion des ressources humaines.



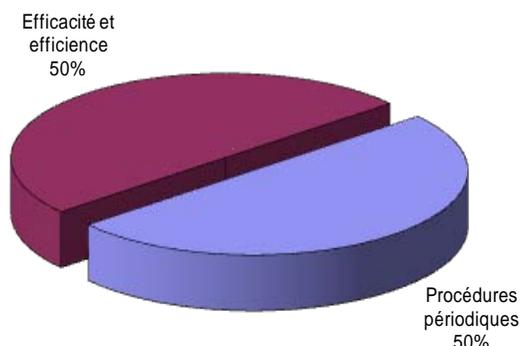
Projet de vérification: 08/09 01-01**CONCEPTION ET DU FONCTIONNEMENT DU PLAN D'ÉCHANTILLONNAGE**Objectif du projet de vérification

La vérification avait pour objectif d'évaluer la conception et le fonctionnement du système de contrôle visant à repérer les opérations à plus haut risque à des fins d'examen et de validation.

Nature des recommandations

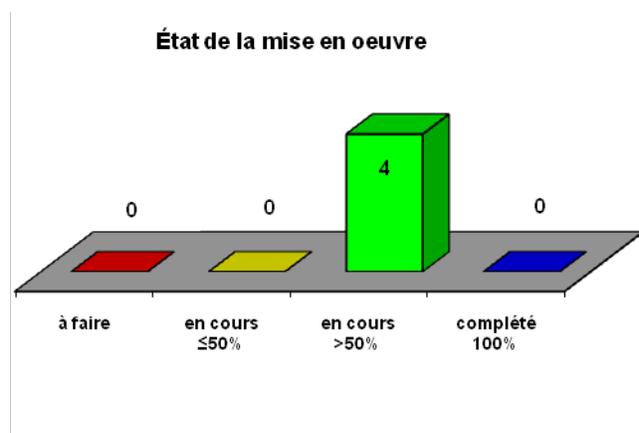
En octobre 2008 nous avons rapporté qu'en général, la gestion avait mis en place un plan d'échantillonnage permettant l'identification des opérations à plus haut risque à des fins de vérification.

Nous avons aussi porté à l'attention de la gestion des recommandations qui visaient à améliorer l'efficacité et la rentabilité de la conception et du fonctionnement du plan d'échantillonnage afin d'assurer une meilleure utilisation des ressources.

État de la mise en œuvre

Nous avons recommandé de réviser annuellement le plan d'échantillonnage, de revoir le niveau de risque des catégories d'opération, de produire des rapports périodiques quant aux erreurs relevées et de s'assurer qu'il y a un mécanisme de correction et de suivi auprès du personnel des secteurs.

Des efforts ont été consacrés à la mise au point du Système de vérification de la comptabilité centrale (SVCC) afin de produire des rapports périodiques qui serviront à supporter la révision des paramètres de l'échantillonnage et le niveau de risque de chaque catégorie d'opération. La gestion entend régler d'ici le 30 juin 2010 quelques détails techniques avec la collaboration du personnel des technologies de l'information afin de compléter la mise au point du SVCC. En attendant, pour des raisons de prudence, la plupart des demandes de paiement sont toujours assujetties à la vérification des comptes puisqu'elles sont toutes codifiées à risque élevé.



D'ici à ce que la production automatisée de rapports à partir du SVCC soit en vigueur, certaines données sur le nombre et la nature des erreurs sont produites à partir d'une compilation manuelle. Ces rapports ont permis de consolider l'information, d'identifier des taux d'erreur par secteur et d'en informer le personnel concerné. Un processus plus formel sera mis en place dès que les rapports du SVCC seront disponibles.

Projet de vérification: 08/09 01-02**PLANIFICATION DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS**Objectif du projet de vérification

La vérification a consisté à évaluer la conformité du Programme de planification de la continuité des activités (PPCA) visant à assurer les opérations essentielles en cas de désastre à l'ASC.

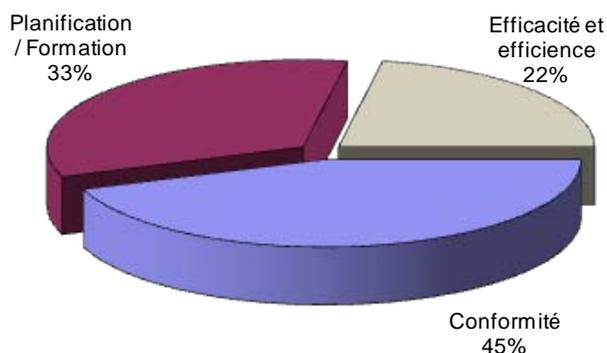
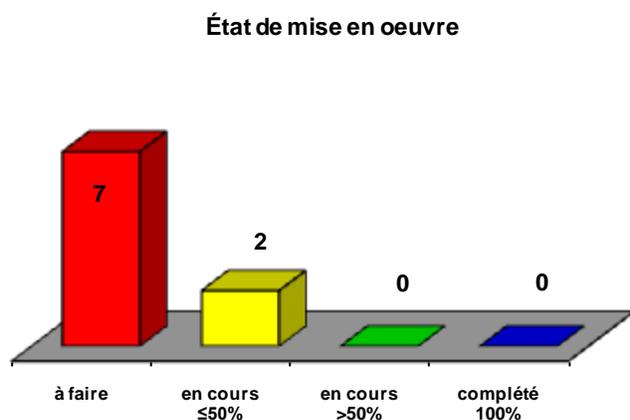
Nature des recommandations

En janvier 2009 nous avons rapporté qu'en général, la gestion a mis en place un cadre de gouvernance et des plans conformément à la *Politique sur la sécurité du gouvernement* et la *Norme de sécurité opérationnelle en matière de planification de la continuité des activités*.

Toutefois, des recommandations ont été formulées visant à compléter la mise en œuvre du Programme de planification de la continuité des activités de l'ASC.

État de la mise en œuvre

Nous avons recommandé notamment de finaliser la politique ministérielle, de s'assurer que la désignation des substituts de la cellule de coordination ministérielle soit complétée, d'organiser des séances de formation et de s'assurer que les plans de continuité des activités relatifs aux services essentiels soient finalisés. La gestion avait déposé un plan d'action où elle prévoyait donner suite à certaines des recommandations pour le 31 mars 2010 et à d'autres pour le 31 mars 2011.



La gestion n'a pas encore commencé la mise en œuvre de son plan d'action compte tenu des efforts qui ont été redirigés vers les opérations de coordination d'un plan de continuité face à une éventuelle situation de pandémie d'influenza (grippe H1N1). De plus, suite à une nouvelle *Politique sur la sécurité du gouvernement*, la politique ministérielle deviendra une directive ministérielle.

La gestion nous a informés qu'elle débutera dès que possible la mise en œuvre des recommandations proposées afin de respecter l'échéancier prévu du 31 mars 2011.

Projet de vérification: BCG-01**SYSTÈMES D'INFORMATION SUR LES MARCHÉS ET DES ACTIVITÉS DE SURVEILLANCE**Objectif du projet de vérification

Cette vérification a été réalisée en 2009 par le Bureau du contrôleur général (BCG) dans le cadre de son plan de vérification horizontale. Les objectifs de la vérification consistaient à fournir une assurance raisonnable que :

- la gestion reçoit une information pertinente et fiable en matière de passation des marchés afin d'appuyer la prise de décisions éclairées, la gestion du risque et la divulgation; et
- des structures de gouvernance efficaces sont en place pour revoir les tendances et les risques en matière de passation des marchés et prendre les mesures qui s'imposent.

Surveillance
20%Rapports
20%Information
pertinente
20%Information
fiable
40%Nature des recommandations

En mai 2009, le rapport de vérification déposé par le BCG recommandait diverses mesures visant à faire en sorte que l'ASC dispose d'une information fiable, qu'elle définisse ses besoins en matière d'information pertinente, qu'elle mette en place des mécanismes de surveillance des opérations et qu'elle définisse ses exigences en matière de rapports.

État de la mise en œuvre

À ce jour, la gestion n'a donné suite à aucune des recommandations formulées par le BCG. Il est à noter que le plan d'action déposé par la gestion ne satisfait que partiellement aux recommandations formulées par le BCG à savoir :

Information fiable

- documenter officiellement les processus de passation des marchés et identifier les mécanismes de contrôle de l'intégrité des données;
- établir et documenter les rôles et les responsabilités;

Information pertinente

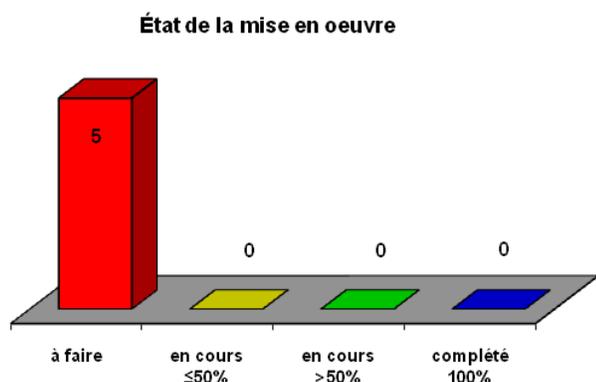
- mettre sur pied un mécanisme formel visant à définir l'information requise en matière de passation des marchés;

Surveillance

- mettre au point des mécanismes de surveillance qui tiennent compte des risques entourant les marchés et des exigences en matière de conformité;

Rapports

- définir les exigences en matière de rapports.



La gestion travaille présentement à améliorer son plan d'action afin de répondre adéquatement aux recommandations du rapport du BCG.