



Canadian Space  
Agency

Agence spatiale  
canadienne



# Cadre de gestion de la direction générale Sciences spatiales

## Rapport de vérification

Projet # 06/07 01-01

préparé par  
la Direction, Vérification et évaluation

**FÉVRIER 2008**

---

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF .....</b>	<b>3</b>
<b>DESCRIPTION DU MANDAT.....</b>	<b>4</b>
<b>1.0 INTRODUCTION .....</b>	<b>4</b>
1.1 JUSTIFICATION DU PROJET DE VÉRIFICATION .....	4
1.2 L'OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION .....	4
1.3 LA PORTÉE.....	4
1.4 LA MÉTHODOLOGIE.....	4
1.5 L'ORGANISATION ET LES RESSOURCES UTILISÉES .....	5
1.6 LE MANDAT DE L'ORGANISATION ET SON APPORT AUX ACTIVITÉS DE PROGRAMME .....	6
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>7</b>
<b>2.0 LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS .....</b>	<b>7</b>
2.1 LE SUIVI FINANCIER .....	7
2.2 INTÉGRER LES ÉLÉMENTS DE L'AAP À L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL .....	9
<b>3.0 LA LIVRAISON DE LA PROGRAMMATION .....</b>	<b>10</b>
3.1 LES SERVICES PROFESSIONNELS .....	11
3.1.1 LE PROFIL DES DÉPENSES.....	11
3.1.2 LES COMPTES CRÉDITEURS À LA FIN DE L'EXERCICE (CAFE) .....	11
3.1.3 LES DÉLAIS DE TRAITEMENT.....	13
3.1.4 LES MODES D'EXÉCUTION ET LES MODES DE FINANCEMENT.....	14
3.2 LES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS .....	18
<b>ANNEXE A LES OBJECTIFS ET LES CRITÈRES DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>19</b>
<b>ANNEXE B PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....</b>	<b>20</b>



## SOMMAIRE EXÉCUTIF

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.

Nous sommes d'avis que la direction générale, Sciences spatiales dispose d'un cadre de gestion qui, de façon générale permet de rencontrer les objectifs de l'organisation. Toutefois, nous tenons à porter 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.

Au niveau de la direction générale, Sciences spatiales, le suivi financier des différents éléments de planification approuvés annuellement repose actuellement sur des systèmes complémentaires développés par l'entité vérifiée considérant que le système financier corporatif n'intègre pas toute l'information pertinente. Au niveau corporatif, la capacité de gestion financière devra également être améliorée en s'assurant que l'information financière rapportée au *Financial Management Report – FMR* le soit sur la base des programmes de l'architecture des activités de programme (AAP) tels qu'ils ont été approuvés en début d'année dans les Sommaires des plans de travail.

La gestion devrait intégrer à son environnement de travail les éléments pertinents de l'AAP de manière à démontrer les relations existantes entre ses activités courantes et les programmes de l'AAP auxquels l'entité vérifiée contribue.

Le mandat de la direction générale, Sciences spatiales est réalisé en bonne partie par des tiers au moyen de marchés de services et une très large part de ces marchés sont conclus avec les universités canadiennes. Les universités devraient présenter leurs réclamations pour paiement avec plus de diligence conformément aux dispositions contractuelles à cet effet. Cela réduirait le fardeau administratif occasionné en fin d'année notamment en ce qui concerne la comptabilisation des comptes à payer et la gestion de la trésorerie.

Par ailleurs, dans la mesure où des déboursés s'apparentent à des paiements de transfert, la gestion devra revoir ses modes d'exécution et de financement afin de s'assurer que les déboursés sont assujettis au cadre de gestion approprié et financés au moyen des crédits parlementaires appropriés.

Certaines pratiques administratives relatives à l'identification des dépenses et à la comptabilisation des opérations financières devront être revues de manière à accroître la qualité de l'information consignée aux systèmes d'information de gestion et aux états financiers de l'Agence.

Cette vérification interne a été effectuée conformément à la *Politique de vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux *Normes pour la pratique professionnelle de la vérification interne* de l'Institut de vérification interne (IVI). Selon notre jugement professionnel, les procédures de vérification suivies et les éléments de preuve recueillis sont appropriés et suffisants pour appuyer l'exactitude des conclusions énoncées dans ce rapport. Les conclusions se fondent sur un examen des situations recensées à la lumière des critères de vérification établis.



## DESCRIPTION DU MANDAT

### 1.0 INTRODUCTION

#### 1.1 JUSTIFICATION DU PROJET DE VÉRIFICATION

La présente vérification s'inscrit dans le cadre du plan de vérification 2006-2007 qui a été approuvé par le Comité de vérification.

#### 1.2 L'OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION

L'objectif de ce projet de vérification consiste à évaluer la pertinence des principaux éléments du cadre de gestion de la direction générale, Sciences spatiales qui visent à assurer:

- l'accomplissement des objectifs opérationnels et de programmes établis
- l'utilisation efficace et efficiente des ressources
- la conformité avec les lois, règlements, politiques, lignes directrices et procédures
- la sauvegarde des actifs
- la fiabilité et l'intégrité de l'information financière et opérationnelle

L'appendice A présente de façon détaillée les objectifs et critères de vérification qui seront utilisés.

#### 1.3 LA PORTÉE

Ce projet de vérification interne portera sur les systèmes et les procédés mis de l'avant par la direction générale, Sciences spatiales concernant:

- la planification des opérations incluant l'identification, la sélection, l'approbation, la justification et l'allocation des ressources aux divers éléments de la programmation
- l'exécution des opérations
- le suivi des opérations et l'évaluation de la performance
- la reddition de compte

#### 1.4 LA MÉTHODOLOGIE

Cette mission de vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification prescrites à la *Politique de vérification interne* du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT) qui exige notamment de fixer des objectifs de vérification appuyés par des critères de vérification.

Les normes de vérification commandent également que la mission de vérification soit réalisée de façon structurée selon un cheminement prévoyant:

- une phase de planification et de revue préliminaire
- une phase d'exécution
- une phase de rapport et de divulgation des résultats

Divers procédés de vérification notamment des entrevues avec le personnel, des examens et des analyses de documents, de registres et de rapports ont été utilisés.



## 1.5 L'ORGANISATION ET LES RESSOURCES UTILISÉES

La direction générale, Sciences spatiales relève du Président depuis la revue organisationnelle de mai 2007. Au moment de la réalisation de cette vérification, l'entité vérifiée relevait du Vice-président, Science, technologie et programmes. Outre le bureau du directeur général, la direction générale, Sciences spatiales est composée de trois directions: Sciences physiques et de la vie, Exploration planétaire et astronomie spatiale et Sciences atmosphériques, terrestres et solaire.

Pour l'exercice 2005-2006, la direction générale, Sciences spatiales a affecté environ 22,5 M\$ à ses opérations et disposait d'environ 35 postes approuvés. Le Tableau 1 fait état des ressources financières employées par les différents centres financiers constitués en vue d'attribuer et d'identifier les responsabilités ainsi que les crédits parlementaires utilisés au cours de cette même période.

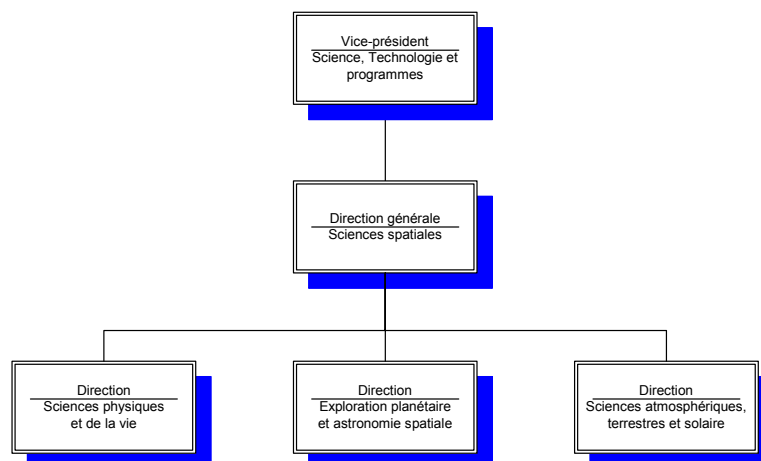


Tableau 1




Centres financiers	Dépenses réelles 2005-2006				Total
	Bureau du DG	Direction Sciences Phys. & Vie	Direction Exploration Plan. & Astro.	Direction Sciences Atm, Ter. Sol.	
3100 Directeur général, Sciences spatiales	1,186,872				1,186,872
3101 Coordonnatrice, planification de gestion	195,568				195,568
3110 Directeur, sciences physiques et de la vie		442,785			442,785
3111 Scientifique principal, sciences phys. et vie		367,216			367,216
3112 Gestion de progr., sciences phys. et vie		2,979,469			2,979,469
3113 Gestionnaire, sciences appliquées		286,298			286,298
3120 Directeur, exploration plan. et astron. spatiale			390,386		390,386
3121 Scient. principal, exploration plan. et astro. spatiale			756,995		756,995
3122 Gestionnaire de progr, exploration planétaire et astro. spatiale			8,736,586		8,736,586
3130 Directeur, sciences atmosphériques, terr. et soleil				280,463	280,463
3131 Scient. principale, sciences atm., terr. et soleil				433,396	433,396
3132 Gestionnaire de progr., sciences atm., terr. et soleil				5,930,842	5,930,842
<b>Total - avant EBP</b>	<b>1,382,440</b>	<b>4,075,768</b>	<b>9,883,967</b>	<b>6,644,701</b>	<b>21,986,876</b>
Crédits parlementaires					Total
101- Crédits pour dép. de fonctionnement - Salaires	398,477	866,418	676,729	622,236	2,563,860
201- Crédits pour dép. de fonctionnement - Autres	393,196	3,209,350	9,207,238	6,022,465	18,832,249
301- Crédits pour dép. en capital					
401- Crédits pour subventions et contributions	590,767				590,767
<b>Total - avant EBP</b>	<b>1,382,440</b>	<b>4,075,768</b>	<b>9,883,967</b>	<b>6,644,701</b>	<b>21,986,876</b>
EBP	79,695	173,284	135,346	124,447	512,772
<b>Total - EBP inclus</b>	<b>1,462,135</b>	<b>4,249,052</b>	<b>10,019,313</b>	<b>6,769,148</b>	<b>22,499,648</b>



## 1.6 LE MANDAT DE L'ORGANISATION ET SON APPORT AUX ACTIVITÉS DE PROGRAMME

Le mandat de la direction générale, Sciences spatiales tel qu'il est présenté à l'intranet se présente ainsi :

### Mandat

-  La Direction générale des sciences spatiales a pour mandat de collaborer avec les communautés canadiennes des sciences spatiales et les autres directions de l'Agence spatiale canadienne au développement de concepts scientifiques novateurs pouvant être envoyés dans l'espace ou visant à appuyer les missions de sciences spatiales et qui s'inscrivent dans le mandat de l'ASC (acquisition de nouvelles connaissances au profit des Canadiens et de l'humanité).
-  La Direction générale des sciences spatiales élabore ces nouveaux concepts par le biais de concours et d'examens par les pairs ou d'analyses par les pairs des occasions de recherche internationales s'adressant aux communautés concernées. Elle s'occupe aussi de gérer les concepts les plus prometteurs dans le cadre d'études de phase 0 et de phase A jusqu'aux étapes de missions (phases B à E).
-  La Direction générale des sciences spatiales fournit un appui à l'équipe scientifique et sert également d'interface avec cette dernière pendant les étapes de développement et d'exploitation du matériel afin de tirer pleinement profit des missions choisies.

Le Tableau 2 donne un aperçu des *sous-sous-activités de programmes* auxquelles l'entité vérifiée contribue et des modifications qui leur ont été apportées suite à la révision de l'AAP effectuée pour l'exercice 2006-07.

Tableau 2

<i>Sous-sous-activités de programme</i>		Dépenses réelles	
		2005-2006	2006-2007
<b>A1-1</b>	Concepts de mission en observation de la terre (OT)		786,068
<b>A1-3</b>	Programmes scientifiques en environnement atmosphériques	1,852,419	
<b>A1-3</b>	Programmes scientifiques en observation de la terre (OT)		1,829,869
<b>A2-1</b>	Projets en observation de la terre (OT)	1,703,423	466,331
<b>A3-1</b>	Exploitation de missions en OT		2,127,340
<b>B1-1</b>	Programmes de sciences et d'exploration spatiales	16,949,757	
<b>B1-1</b>	Concepts de mission en sciences et exploration (SE)		2,074,094
<b>B1-3</b>	Programmes en sciences et exploration (SE)		7,843,355
<b>B1-4</b>	Gestion de programme	802,193	
<b>B1-5</b>	Gestion de programme - Recherche habilitante en SE		850,798
<b>B2-1</b>	Projets en sciences et exploration (SE)	86,887	6,291,743
<b>B3-2</b>	Exploitation de mission en sciences et exploration (SE)		3,253,927
<b>D2-1</b>	Programme de support pour la sensibilisation, la recherche et la formation dans les domaines des sciences spatiales, de la médecine et de la technologie	550,767	
<b>D2-1</b>	Programme d'éducation sur l'espace		135,000
<b>D2-2</b>	Université internationale de l'espace	40,000	
	Autres	1,430	49,361
<b>Total</b>		<b>21,986,876</b>	<b>25,707,886</b>



## RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION

### 2.0 LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS

Nous nous attendions à retrouver suffisamment d'actions de la part de l'équipe de gestion qui donnent l'assurance que les opérations menées à la direction générale, Sciences spatiales sont planifiées. De façon plus spécifique, nous nous attendions à retrouver:

- un processus de planification formel et structuré
- des approbations délivrées par les instances appropriées
- une allocation de ressources qui s'appuie sur des prévisions de dépenses
- des responsabilités clairement identifiées
- un cadre propice au contrôle budgétaire
- un cadre propice à la reddition de comptes

À l'Agence, la planification opérationnelle (pour la distinguer de la planification stratégique) s'articule autour du processus corporatif des plans de travail. Nous avons donc cherché à évaluer si la planification des opérations de la direction générale, Sciences spatiales à travers le processus des plans de travail répondait aux attentes énoncées plus haut qui sont dictées par des principes de saine gestion.

Nous sommes d'avis que les opérations menées à la direction générale, Sciences spatiales sont le résultat d'un processus formel de planification pourvu de responsabilités bien définies et d'instruments normalisés. Le processus de planification s'harmonise à l'architecture des activités de programme (AAP) de l'Agence et reprend en outre les objectifs et les stratégies de mesure du rendement associées aux différents éléments de programmes. Les besoins financiers sont établis pour des activités opérationnelles qui s'accordent avec le mandat de l'entité vérifiée.

### 2.1 LE SUIVI FINANCIER

La planification des opérations à la direction générale, Sciences spatiales se caractérise par une planification étendue en terme d'éléments de planification. Compte tenu du mandat de l'entité vérifiée et de la structure de l'AAP on remarque à la lecture des Sommaires des plans de travail que l'entité vérifiée contribue à un grand nombre de *sous-sous-activités de programmes*. Par ailleurs, les Plans opérationnels font état des *éléments d'activités* qui supportent chacune des *sous-sous-activités de programmes* et chacune des initiatives associées aux *éléments d'activités*. En somme, pour l'exercice 2005-2006, la direction générale, Sciences spatiales a approuvé et alloué des ressources à 47 éléments de planification différents alors qu'en 2006-2007 elle a approuvé et attribué des ressources à plus de 60.

#### Un système complémentaire

On s'attendait à retrouver des moyens de contrôle permettant aux gestionnaires de chacun des paliers de gestion d'exercer un suivi financier sur les allocations budgétaires à l'égard de chaque élément de planification approuvé.

Suite à nos discussions et à l'examen des fonctions de contrôle budgétaire du système financier corporatif (le système intégré des finances et du matériel – SIFM) nous avons constaté que le suivi financier repose davantage sur des systèmes complémentaires que sur le système corporatif. D'une



part, nous constatons en examinant le SIFM que les distributions budgétaires par article de rapport (nature de la dépense) ne sont pas suffisamment détaillées pour qu'elles constituent de véritables plans de dépenses. Elle ne visent que trois ou quatre postes de dépense génériques tels salaires, services professionnels, voyages et paiements de transferts. D'autre part, le SIFM est conçu de telle sorte qu'il ne permet pas aux gestionnaires d'intégrer leurs prévisions de dépenses.

Les données budgétaires consignées dans le SIFM et les fonctions de contrôle automatiques visent essentiellement à contrôler les soldes disponibles afin de permettre l'inscription des engagements et de veiller à ce que les autorisations de dépenser ne soient pas dépassées. Le contrôle des autorisations de dépenser s'exerce globalement au niveau des centres financiers et au niveau des crédits parlementaires sans égard aux éléments de planification approuvés.

Pour la gestion courante de ses opérations, la direction générale, Sciences spatiales a développé un système d'information de gestion qui reprend les dépenses réelles et les engagements consignés dans le SIFM. Ce système qui s'articule autour d'une feuille de travail produite au moyen d'un chiffrier électronique qui prend aussi en compte les prévisions de dépenses communiquées par les gestionnaires à l'égard de chaque élément de planification identifié aux plans opérationnels. L'information financière est mise à jour mensuellement sauf en fin d'année où le besoin d'une information plus précise demande une mise à jour plus fréquente.

Ce système d'information de gestion financière a été développé à l'image du *Financial Management Report – FMR* produit par la direction, Finances considérant que les données prévisionnelles doivent leur être communiquées mensuellement pour la préparation du rapport corporatif.

Lorsque le système corporatif de rapports financiers n'est pas à la hauteur des besoins et attentes des gestionnaires ceux-ci comblent eux-mêmes leurs besoins aux risques d'une utilisation inefficace des ressources reliées à la duplication et à la conciliation des systèmes parallèles avec le SIFM. Il y a aussi le risque que leurs systèmes d'information ne comportent pas tous les éléments essentiels à une gestion efficace ou que des décisions soient prises sur la base d'une information incomplète.

### **RECOMMANDATION**

DIRECTION, FINANCES

- i) Développer un système d'information de gestion financière à même le SIFM qui intègre toute l'information pertinente au suivi financier des différents éléments de planification approuvés.**

### **Le système de suivi corporatif**

Le *Financial Management Report – FMR* est un rapport d'information de gestion financière produit mensuellement par la direction, Finances. Ce rapport fournit une information financière concernant chacun des secteurs de l'Agence ainsi qu'une information consolidée à l'échelle de l'Agence. Le FMR fait état des allocations budgétaires, des dépenses réelles et des engagements. Ce rapport mensuel se distingue de tout autre rapport financier parce qu'il rapporte aussi les surplus et déficits budgétaires sur la base des prévisions de dépenses communiquées par les gestionnaires.

Le FMR peut être utilisé à des fins de contrôles budgétaires parce qu'il fait état des budgets alloués. Cependant, nous avons constaté que l'information qui y est présentée n'est pas représentative de ce





qui a été approuvée dans les Sommaires des plans de travail de la direction générale, Sciences spatiales. L'information y est présentée en fonction des domaines scientifiques et de leurs activités opérationnelles respectives et non en fonction des *sous-sous-activités de programme* de l'AAP.

Cette situation a pour effet qu'il est impossible ni par le directeur général, Sciences spatiales ni par tout autre palier de gestion ou service corporatif d'exercer un suivi financier sur les éléments de planification approuvés en début d'année.

Si on désire utiliser le FMR pour exercer un contrôle budgétaire sur les éléments de planification approuvés et connaître tout surplus et déficit budgétaire à leur égard, il est essentiel que l'information financière rapportée dans le FMR soit reproduite en fonction des éléments de planification approuvés initialement en fonction de l'AAP.

### **RECOMMANDATION**

DIRECTION, FINANCES

- ii) Dans la mesure où le *Financial Management Report – FMR* est un système d'information de gestion corporatif, il est essentiel que l'information financière y soit rapportée sur la base des programmes de l'AAP tels qu'ils ont été approuvés dans les Sommaires des plans de travail;**

## **2.2 INTÉGRER LES ÉLÉMENTS DE L'AAP À L'ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL**

L'absence de liens avec les programmes de l'AAP a été remarqué non seulement dans le FMR mais aussi dans l'environnement de travail de la direction générale, Sciences spatiales. Nous avons constaté par exemples que dans les descriptions de fonction du personnel, dans la section de l'intranet concernant l'entité vérifiée, sur le site Web de l'Agence ou encore dans les avis d'offres de participation publiés on ne fait pas référence aux programmes de l'AAP. Les activités opérationnelles de la direction générale, Sciences spatiales sont plutôt décrites et justifiées en fonction du "Programme des sciences spatiales", du "Programme de recherches en sciences spatiales" et du "Programme de développement des sciences spatiales" lesquels ne constituent pas des éléments de l'AAP.

L'AAP constitue le fondement du cadre de gestion de l'Agence en présentant notamment les relations logiques entre chaque programme et le résultat stratégique auxquels ils contribuent. L'environnement de travail doit, au-delà des plans de travail où ces relations sont démontrées, intégrer les éléments de l'AAP afin de renforcer les relations qui existent entre les activités opérationnelles menées par la direction générale, Sciences spatiales et leur contribution à l'atteinte du résultat stratégique poursuivi par l'Agence.

### **RECOMMANDATION**

DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES

- i) De revoir l'environnement de travail afin d'y intégrer les programmes, objectifs et résultats attendus tels que définis dans l'architecture des activités de programme de l'Agence.**



### 3.0 LA LIVRAISON DE LA PROGRAMMATION

Le processus de planification vise à identifier et sélectionner les programmes et activités connexes les plus susceptibles d'atteindre les objectifs que l'organisation s'est fixée et à y affecter des ressources financières et humaines. Ensuite, il incombe aux équipes de gestion de mettre en place les moyens appropriés pour veiller à leur réalisation et à contrôler les autorisations de dépenser. Ces moyens portent notamment sur:

- l'organisation du travail, la répartition des responsabilités et les pouvoirs délégués
- la direction, le support et les moyens offerts au personnel
- les contrôles pour assurer la conformité avec les lois, politiques et règlements
- les contrôles de gestion pour mesurer le niveau des réalisations par rapport aux objectifs
- la protection du patrimoine

L'organisation du travail est structurée en fonction des domaines scientifiques où l'entité vérifiée entend cibler ses interventions comme en font foi les trois directions qui la compose. Nous avons constaté que

Tableau 3

Nature des dépenses	Dépenses réelles 2005-2006				Total
	Bureau du DG	Direction Sciences Phys. & Vie	Direction Exploration Plan. & Astro.	Direction Sciences Atm, Ter. Sol.	
Coûts du personnel	398,477	866,419	676,729	622,235	2,563,860
<b>EBP</b>	79,695	173,284	135,346	124,447	512,772
Coûts du personnel (EBP inclus)	478,172	1,039,703	812,075	746,682	3,076,632
Frais de voyage	132,654	225,069	300,544	154,904	813,171
Réinstallation	5,814	13,260	18,694	6,180	43,948
Affranchissement, fret, messagerie	3,637	108	14,579	15	18,339
Services de télécommunication	34,808	11,333	22,061	16,293	84,495
Services de réclame	589	10,295	101	84	11,069
Services d'imprimerie et d'édition			10,456		10,456
Services professionnels	79,987	2,759,483	8,025,046	5,650,029	16,514,545
Services d'enseignements et de formation	19,266	20,217	4,760	1,938	46,181
Autres services	11,609	8,123	16,409	6,008	42,149
Services d'aide temporaire	32,268	13,952	26,590	18,694	91,504
Location de terrain et de bâtiment	5,061		77,923	12,031	95,015
Réparation d'édifice et de structure					-
Réparation de machinerie et d'équipement	585		400	32	1,017
Services d'utilité publics			176	22,408	22,584
Fournitures et approvisionnements	20,281	85,434	344,110	7,842	457,667
Machinerie, matériel et consommables	27,029	35,343	96,847	43,702	202,921
Salaires- étudiants	15,686	25,702	50,102	43,286	134,776
Terrains, bâtiments et ouvrages (actifs)					-
Stock	590,767				590,767
Revenus/dépenses inter-secteurs	3,922	1,030	198,440	39,020	242,412
Payé d'avance					-
<b>Total - EBP inclus</b>	<b>1,462,135</b>	<b>4,249,052</b>	<b>10,019,313</b>	<b>6,769,148</b>	<b>22,499,648</b>

Source: SIFM

la structure organisationnelle, le partage des responsabilités et les pouvoirs financiers délégués sont alignés de manière à répondre aux principes d'efficacité, d'efficience et d'économie.

Nous avons aussi constaté qu'une bonne partie du mandat de l'entité vérifiée se réalise par l'entremise de tiers. En 2005-2006 la direction générale, Sciences spatiales a consacré 16,5M\$ à l'acquisition de



services professionnels soit 75% de ses ressources (voir Tableau 3). Les modes d'exécution adoptés par l'entité vérifiée font en sorte que cette proportion des dépenses est similaire d'une année à l'autre.

### 3.1 LES SERVICES PROFESSIONNELS

Compte tenu de la nature de ces dépenses et de leur importance relative, nous leur avons porté une attention particulière de manière à nous assurer que l'équipe de gestion a mis en place les contrôles appropriés visant à s'assurer que les dépenses sont encourues en conformité avec les lois, politiques et règlements et qu'ils donnent l'assurance que les dépenses sont autorisées, que les attestations sont délivrées, que les autorisations de dépenser sont contrôlées et que les dépenses sont comptabilisées de façon appropriée.

#### 3.1.1 LE PROFIL DES DÉPENSES

Nous avons effectué certaines analyses pour nous permettre d'avoir une meilleure appréciation des dépenses. Le tableau suivant nous informe sur les principales catégories de services professionnels acquis auprès de différents groupes de fournisseurs. On y retrouve également des informations portant sur le volume des contrats administrés par le personnel. Les dépenses encourues concernent l'acquisition de services techniques (GL 51419), de services scientifiques (GL 51460), de services d'experts-conseils scientifiques (GL 51470) et de conseillers en exploitation de satellites (GL 51494).

Fournisseurs	Catégorie de dépenses et type de fournisseurs								Total
	GL 51419		GL 51460		GL 51470		GL 51494		
	\$	Nbre de Contrats	\$	Nbre de Contrats	\$	Nbre de Contrats	\$	Nbre de Contrats	
Autres ministères	455,000	3	707,430	3	59,600	1			1,222,030
Universités canadiennes	606,252	3	4,071,781	45	5,620,616	52	87,117	1	10,385,766
Entreprises commerciales	329,844	8	236,357	10	3,131,102	30	562,968	2	4,260,271
Autre							400,000	1	400,000
<b>Total</b>	<b>1,391,096</b>		<b>5,015,568</b>		<b>8,811,318</b>		<b>1,050,085</b>		<b>16,268,067</b>

Nous avons aussi observé qu'une large part des dépenses ( $\approx 60\%$ ) sont comptabilisées dans la dernière période comptable de l'année financière alors que normalement les dépenses se distribuent plus ou moins uniformément tout au long de l'année.

Période comptable	Distribution des dépenses par période comptable								Total
	GL 51419		GL 51460		GL 51470		GL 51494		
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	
Période 1 à 11	543,883	39%	2,055,807	41%	3,089,129	35%	584,256	56%	6,273,075
Période 12	847,213	61%	2,959,761	59%	5,722,189	65%	465,830	44%	9,994,993
<b>Total</b>	<b>1,391,096</b>		<b>5,015,568</b>		<b>8,811,318</b>		<b>1,050,086</b>		<b>16,268,068</b>

#### 3.1.2 LES COMPTES CRÉDITEURS À LA FIN DE L'EXERCICE (CAFE)

La concentration inhabituelle des dépenses en fin d'année nous a amené à examiner les CAFE établis pour l'année 2005-2006. Nous avons voulu nous assurer qu'ils ont été établis conformément aux



exigences prescrites en la matière. Les CAFE sont des éléments de passif qui doivent être enregistrés et présentés aux états financiers de l'Agence. Ils représentent des charges reliées à l'exercice financier au cours duquel elles ont été réalisées même si les paiements auront lieu au cours du prochain exercice financier. Le tableau suivant illustre l'importance relative des CAFE pour les principaux comptes de dépenses examinés.

<b>Comptes créditeurs à la fin de l'exercice - au 31 mars 2006</b>									
	<u>GL 51419</u>		<u>GL 51460</u>		<u>GL 51470</u>		<u>GL 51494</u>		
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	<i>Total</i>
Total des dépenses	<u>1,391,096</u>		<u>5,015,568</u>		<u>8,811,318</u>		<u>1,050,086</u>		<u>16,268,068</u>
CAFE au 31 mars 2006	<u>415,952</u>	30%	<u>2,021,912</u>	40%	<u>3,684,990</u>	42%	<u>64,888</u>	6%	<u>6,187,742</u>

### **La justification des CAFE**

Nous avons examiné un échantillon composé de tous les CAFE se rapportant à l'année 2005-2006 ayant une valeur individuelle supérieur à 100K\$. À l'exception d'une situation où le CAFE a été surévalué de plus de 91K\$ nous avons constaté du point de vue des conventions comptables que les CAFE étaient justifiés et adéquatement supportés. Les procédures de fin d'année que la direction, Finances s'impose ont sûrement contribué à cet état de chose. Nous voudrions rappeler que pour enregistrer un CAFE, il faut que les biens aient été reçus, les services rendus ou les travaux réalisés avant le 31 mars et que le montant est payable en vertu d'un contrat ou entente conclu aussi avant le 31 mars.

### **La gestion des CAFE**

Bien que les CAFE soient adéquatement supportés, la gestion de ceux-ci devra être revue et améliorée en fonction des saines pratiques de gestion.

D'une part nous avons constaté qu'une valeur importante des CAFE enregistrés au 31 mars 2006 sont reliés à des coûts encourus par les fournisseurs plusieurs mois auparavant. Dans certains cas, les réclamations et réclamations pro forma en appui des CAFE font état de coûts encourus en juin et juillet 2005 et même avril 2005.

D'autre part, nous avons observé que les paiements associés aux CAFE s'effectuent souvent tardivement. On s'attend normalement qu'un compte créditeur soit payer dans les trente jours suivant son enregistrement. Or notre examen démontre que le paiement de plusieurs des CAFE enregistrés au 31 mars 2006 n'a pas eu lieu avant septembre 2006 et même certains avant janvier 2007.

### **RECOMMANDATION**

DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES

- i) Exercer davantage de diligence tant au niveau du suivi des comptes créditeurs qu'au niveau de leur paiement.**



### 3.1.3 LES DÉLAIS DE TRAITEMENT

La distribution inhabituelle des dépenses en cours d'année et les constats émanant de l'analyse des CAFE nous ont incité à examiner de plus près la gestion des contrats.

#### Les modalités de paiement

Il nous a fallu d'abord prendre connaissance des dispositions contractuelles qui dictent les obligations des fournisseurs. Les contrats avec les universités qui représentent la majeure partie des marchés passés par la direction générale, Sciences spatiales, prévoient qu'ils doivent soumettre trimestriellement des réclamations progressives.

Le tableau suivant présente les délais d'exécution de certaines étapes critiques. Ces résultats s'appuient sur l'examen d'un échantillon de 30 demandes de paiement présentées au cours de l'année 2005-2006.

Délai de traitement		
Réclamations	Jours	
		Cumulatif
Soumises à TPSGC	86	86
Soumises à l'Agence	9	95
Soumises aux services financiers	31	126
Émission du paiement	10	136

La première constatation qui ressort de cette analyse est le peu d'empressement de certaines universités à soumettre leurs réclamations. Même après leur avoir accordé une période de 30 jours après la fin de la période prescrite pour soumettre leur réclamation, nous avons calculé que les universités prennent en moyenne près de trois mois (86 jours) additionnels. Plusieurs des réclamations examinées ont plus de 6 mois de retard. Cette situation a pour effet d'accentuer surtout en fin d'année le fardeau administratif relié à l'enregistrement des CAFE, à la gestion des engagements et à la gestion des mouvements de trésorerie considérant que la majorité des contrats se déroulent sur plusieurs années.

La deuxième constatation digne de mention est le temps moyen nécessaire de 50 jours (9+31+10) pour émettre un paiement. Le temps cumulatif de 50 jours écoulé avant qu'un paiement ne soit émis est réparti entre les trois intervenants (TPSGC, la direction générale, Sciences spatiales et les services financiers). Les bonnes pratiques de gestion que le SCT a consigné dans sa *Politique sur les demandes de paiement et paiement à la date d'échéance* commandent que les fournisseurs de biens et de services soient payés à la date d'échéance comme le prévoient, dans le contrat, les modalités de paiements normalisés, soit 30 jours à compter de la date de réception d'une facture ou d'acceptation des marchandises ou des services, la dernière de ces éventualités étant retenue. Selon les dispositions aux contrats à cet effet, des intérêts sur les paiements en retard doivent être payés.

#### RECOMMANDATION

DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES



DIRECTION, FINANCES

- i) **Exercer un meilleur suivi auprès des universités afin qu'elles respectent leurs obligations notamment en ce qui concerne les modalités de paiement;**
- ii) **De mettre en place des procédures administratives qui garantissent que les paiements sont émis dans le délai de trente jours.**

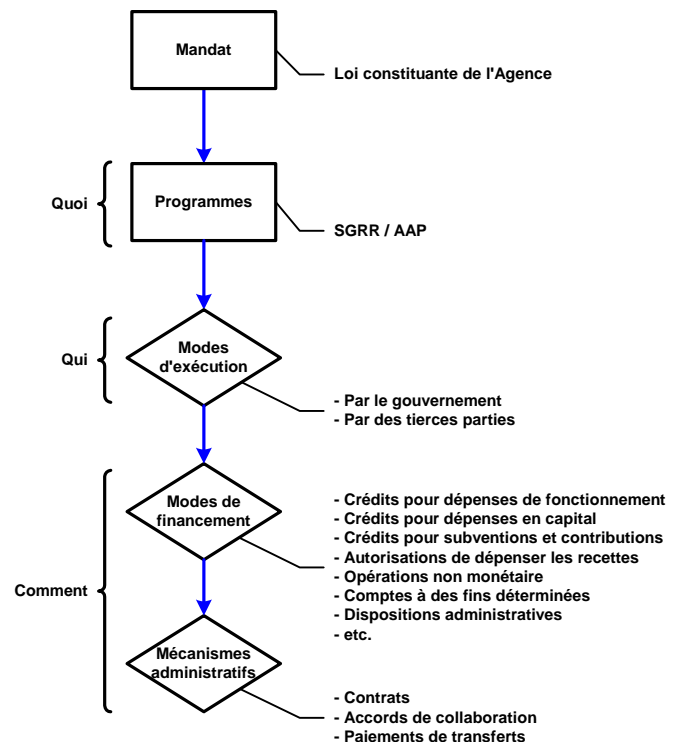
### 3.1.4 LES MODES D'EXÉCUTION ET LES MODES DE FINANCEMENT

Il appartient à l'Agence de par la mission, les attributions, fonctions et pouvoirs qui lui sont conférés dans sa loi constitutive, d'établir la gamme des programmes et services qui lui permettront de contribuer à l'atteinte du résultat stratégique qu'elle s'est donné.

Compte tenu des objectifs poursuivis la gestion doit décider du mode d'exécution le plus approprié. Les programmes peuvent être réalisés par le gouvernement lui-même, confiés à des tierces parties ou même se faire en partenariat.

Les modes d'exécution retenus feront appel à des modes de financement et à des mécanismes administratifs variés dictés par les lois, règlements et politiques pertinentes.

Nous avons rapporté plus haut (section 3.1.1) que d'importantes dépenses ont été comptabilisées à titre de services professionnels. En examinant un échantillon de dépenses représentatif nous avons cherché à évaluer dans quelle mesure les modes de financement et les mécanismes administratifs utilisés sont cohérents et conformes et que les transactions financières sont consignées adéquatement.



### Paiements à d'autres ministères

Tous les paiements effectués à d'autres ministères ont été comptabilisés comme des acquisitions de *Services techniques (GL 51419)* et de *services d'experts-conseils scientifiques (GL 51470)*. En examinant les ententes intervenues entre l'Agence et les autres ministères, nous constatons que l'Agence n'acquiert pas de tels services. Dans la plupart des cas examinés, l'Agence contribue aux opérations normales des autres ministères ou participe à des projets conjoints.

Par exemple, l'Agence a conclu une entente avec l'Institut Herzberg d'astrophysique du Conseil national de recherche du Canada (CNRC) pour la mise à niveau des installations et pour l'opération du service Solar Radio Monitoring Programme. Dans une entente avec Ressources naturelles Canada (NRCan), la contribution de l'Agence vise à financer du personnel scientifique et administratif additionnel dans le cadre d'un projet de recherche mené par NRCan sur la météo spatiale. Dans une



autre situation, l'Agence s'est entendue avec l'Institut Herzberg d'astrophysique pour supporter le Centre canadien de données astronomiques dans ses activités d'archivages de données d'astronomie spatiale.

En somme, l'information comptable est erronée et le traitement comptable inapproprié. Lorsqu'il y a des opérations entre ministères fédéraux et que ces opérations contribuent à l'atteinte d'objectifs communs, les pratiques prescrites visent à ce que les déboursés soient imputés à l'encontre des crédits pour lesquels ils ont été alloués et que l'information financière soit juste à l'échelle du gouvernement. Dans de telles situations, le traitement comptable passe par l'utilisation d'un compte d'attente où les déboursés sont enregistrés à titre d'avance. Dans un deuxième temps, sur justification des dépenses engagées par les autres ministères, les dépenses sont comptabilisées dans les registres de l'Agence aux comptes appropriés en fonction de la nature de celles-ci.

### **RECOMMANDATION**

DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES  
DIRECTION, FINANCES

- i) S'assurer que les paiements effectués à d'autres ministères et organismes fédéraux sont assujettis au traitement comptable approprié;**
- ii) S'assurer que les dépenses sont comptabilisées aux comptes appropriés en fonction de leur nature;**

### **Paiements aux universités**

Les activités de la direction générale, Sciences spatiales sont en grande partie réalisées avec les universités canadiennes comme en fait foi le nombre et la valeur des marchés conclus avec elles. Sur la base de l'échantillon examiné, beaucoup de contrats octroyés aux universités concernent des projets de recherche qui ont été proposés et retenus dans le cadre d'avis d'offres de participation. Ces projets de recherche ont par exemples comme objectifs de mieux comprendre divers mécanismes de fonctionnement et de comportement et d'acquérir de nouvelles connaissances dans des domaines comme les sciences de la vie et les sciences physiques. Il y a aussi des études conceptuelles et de faisabilité visant le développement d'instruments scientifiques, du support à des installations scientifiques et du support à des équipes scientifiques et techniques pendant les étapes de développement et d'exploitation de matériel scientifique.

Nos analyses et discussions font ressortir un certain nombre de caractéristiques qui font en sorte que plusieurs des marchés examinés s'apparentent davantage à de l'aide financière accordée à des tiers qu'à de véritables acquisitions de biens et services. Lorsqu'on essaie de répondre à la question "Qui reçoit les biens/services" nous en arrivons à la conclusion que l'Agence ne reçoit pas directement de biens/services qu'elle entend utiliser pour mener à bien ses activités courantes.

Par exemple, dans la plupart des projets de recherche réalisés par les universités sous la direction d'un chercheur principal, l'Agence n'utilise elle-même les résultats découlant des travaux exécutés. Ces résultats bénéficient plutôt à la communauté scientifique en général en faisant progresser les connaissances ou encore menant à des retombées et applications pratiques. Le projet de recherche visant à réduire les effets de la radiation intitulé "*Developing Dietary Agents to Reduce Risk of Cataracts for Astronauts, Jet Crews and Nuclear Cleaning Workers*" en est un exemple.



La participation de l'Agence aux programmes et projets du *Canadian GeoSpace Monitoring Program – CGSM* est un autre exemple où l'Agence ne reçoit rien en contrepartie des paiements effectués. Dans ce dernier exemple, l'Agence contribue financièrement à la mise à niveau d'équipements et à l'opération d'installations exploitées par la communauté scientifique et pour son bénéfice. Nous avons aussi constaté, qu'outre l'Agence, la Fondation canadienne pour l'innovation, la province de l'Alberta et des universités financent aussi les programmes et projets du CGSM.

Nos constatations sont similaires en ce qui concerne le support scientifique et technique effectué par certaines universités. Il est approprié que l'Agence achète ce service lorsqu'il s'agit d'une de ses missions telle la mission scientifique SCISAT / ACE. Il en est autrement lorsque l'Agence appui financièrement des équipes scientifiques pour des missions où l'Agence n'est pas impliquée et qu'elle ne reçoit rien en contrepartie de ses paiements. La mission THEMIS de la NASA est un exemple où le support scientifique est sous la responsabilité de l'Université de Berkeley avec une participation canadienne de l'Université de Calgary financée par l'Agence.

Bien que tous les contrats spécifient des produits livrables, très souvent ils constituent plus des rapports d'activités que des biens et des services nécessaires aux activités de l'Agence. De plus, il est pratique courante que le matériel et les équipements nécessaires aux travaux de recherche demeurent en la possession des universités en vertu d'entente de prêts.

Ces constatations n'ont pas pour effet de remettre en question la participation de la direction générale, Sciences spatiales et la pertinence de ses initiatives. Nous voulons cependant porter à l'attention de la gestion que ce sont les véhicules administratifs utilisés qui nous semblent non conformes aux règles de fonctionnement prescrites.

Les paiements de transfert et les marchés de services sont assujettis à des cadres de gestion distincts. La *Politique sur les paiements de transfert* s'applique lorsque des paiements sont effectués à des tiers (des individus ou des organisations) sans que l'Agence ne reçoive de biens ou de services en contrepartie. Les paiements effectués en échange de biens ou de services sont assujettis au *Règlement sur les marchés de l'État*, aux accords commerciaux et à la *Politique sur les marchés*.

Il est tout indiqué de recourir aux paiements de transfert lorsque:

- le mandat ministériel le permet
- le gouvernement ne reçoit pas de biens ou de services en contrepartie des paiements
- les tierces parties sont mieux placées que le gouvernement pour fournir des services spécifiques ou pour réaliser une tâche particulière
- il s'agit du moyen le plus efficace pour atteindre les objectifs du programme ministériel
- le programme ministériel a comme objectif la promotion du développement économique

### **RECOMMANDATION**

DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES  
DIRECTION, FINANCES

- iii) Revoir le mode d'exécution et de financement de ses activités afin de s'assurer que les véhicules administratifs utilisés correspondent à la nature des opérations de sorte qu'ils soient assujettis à un cadre de gestion approprié;**





**iv) S'assurer que les activités sont financées au moyen des crédits parlementaires appropriés;**

**La comptabilisation des déboursés**

La comptabilisation des opérations financières revêt une grande importance parce qu'elle est à la base des systèmes d'information de gestion de l'Agence et des états financiers. L'examen d'un échantillon de déboursés nous a permis d'obtenir une assurance raisonnable que les pouvoirs délégués sont adéquatement exécutés, que les attestations requises sont délivrées par les signataires autorisés et qu'elles sont adéquatement documentées.

Par contre, cet examen a fait ressortir un manque de cohérence au niveau de la comptabilisation des déboursés. En ce qui concerne la classification par *article* qui sert à identifier la nature de la dépense, nous avons constaté qu'elle n'était pas toujours enregistrée adéquatement. Des dépenses de même nature sont comptabilisées parfois à titre de services techniques (GL 51419), parfois à titre de services scientifiques (GL 51460) et d'autre fois à titre de services d'experts-conseils scientifiques (GL 51470). C'est le cas notamment des dépenses relatives aux contrats de recherche et celles relatives aux contrats de support scientifique et technique.

Par ailleurs les descriptions des postes de dépenses telles qu'elles apparaissent au *Manuel de codage financier* demandent à être révisées de manière à éviter toute ambiguïté tout en fournissant aux usagers davantage de précision et d'explication. Par exemple, dans leur description actuelle, ces trois postes de dépenses indiquent qu'ils comprennent aussi les services de recherche et développement.

Pour que les registres comptables reflètent fidèlement les opérations et qu'ils soient un outil de gestion utile, les transactions financières doivent y être consignées de manière cohérente. Le personnel doit donc accorder une grande importance au traitement comptable des déboursés de manière à ce qu'ils soient consignés dans les comptes appropriés.

**RECOMMANDATION**

DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES  
DIRECTION, FINANCES

**v) S'assurer que les déboursés sont comptabilisés aux comptes appropriés conformément au plan comptable de l'Agence;**

**vi) Revoir les descriptions des postes de dépenses pertinents au Manuel de codage financier**



### 3.2 LES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS

La Direction générale, Sciences spatiales consacre une partie de ses ressources à des programmes de subventions et contributions. Elle y a consacré près de 600K\$ en 2005-2006 et près de 2M\$ en 2006-2007. L'administration des programmes de subventions et contributions par l'entité vérifiée a été exclue de la portée de l'actuel projet de vérification compte tenu des projets récemment réalisés portant spécifiquement sur le sujet.

La comptabilisation des paiements de transfert doit s'effectuer dans des comptes prévus à cet effet et le poste "Bourses d'études post-doctorales" (compte GL #53337) n'est pas un de ceux-là. Pour cette raison, les dépenses enregistrées à titre de bourses d'études post-doctorales ont attiré notre attention. Nous avons constaté que ces dépenses sont financées au moyen de crédits pour dépenses de fonctionnement alors que le libellé du compte nous incite à croire qu'il s'agit de paiements de transfert qui nécessiteraient des crédits pour subventions et contributions.

Une analyse approfondie des déboursés nous apprend que l'Agence participe à un programme de subventions et contributions administré par le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG/NSERC). Le CRSNG administre un programme de "Bourses de recherche scientifique dans les laboratoires du gouvernement canadien" (RSLGC) qui permet à de nouveaux scientifiques et ingénieurs prometteurs de travailler avec des groupes de chercheurs dans les laboratoires et établissements de recherche du gouvernement canadien. Le CRSNG s'occupe de traiter les demandes des candidats et le cas échéant de leur verser la bourse qui peut atteindre 43 724\$ par année. Le CRSNG soumet des demandes de règlement interministériel pour la valeur des sommes versées aux boursiers travaillant à l'Agence.

Nous pouvons donc conclure que les déboursés comptabilisés à titre de Bourses d'études post-doctorales ne sont pas financés par les crédits parlementaires appropriés et d'autre part que l'information financière est erronée. Peu importe qui à l'échelle du gouvernement administre les programmes, lorsqu'il y a des opérations entre ministères fédéraux et que ces opérations contribuent à l'atteinte d'objectifs communs, les pratiques prescrites visent à ce que les déboursés soient imputés à l'encontre des crédits pour lesquels ils ont été alloués et que l'information financière soit juste à l'échelle du gouvernement.

Nous avons également constaté que d'autres secteurs de l'Agence participent à ce programme de bourses. En 2005-2006, la direction générale, Sciences spatiales y a versé 180 590 \$ (232 681\$ en 2006-2007) et les autres secteurs de l'Agence y ont versés 592 537\$ (609 339\$ en 2006-2007).

#### **RECOMMANDATION**

DIRECTION GÉNÉRALE, SCIENCES SPATIALES  
DIRECTION, FINANCES

- i) **S'assurer que les déboursés sont financés au moyen des crédits parlementaires appropriés;**
- ii) **S'assurer que les dépenses sont comptabilisées aux comptes appropriés en fonction de leur nature;**



## **ANNEXE A LES OBJECTIFS ET LES CRITÈRES DE VÉRIFICATION**

L'objectif général de ce projet de vérification consiste à évaluer la pertinence des principaux éléments du cadre de gestion de la direction générale, Sciences spatiales. De façon plus spécifique, les objectifs poursuivis sont les suivants:

### **Objectif #1 S'assurer que les opérations sont planifiées**

- Critère 1.1 Il existe un processus de planification structuré
- Critère 1.2 Les opérations sont approuvées
- Critère 1.3 Des ressources financières et humaines sont allouées aux opérations approuvées
- Critère 1.4 Le processus de planification est conçu de sorte qu'il contribue à la reddition de comptes
- Critère 1.5 Le processus de planification est à la base du contrôle budgétaire

### **Objectif #2 S'assurer que les opérations et les ressources utilisées sont contrôlées**

- Critère 2.1 L'organisation du travail, la répartition des responsabilités et les pouvoirs délégués contribuent à la livraison de la programmation de manière à répondre aux principes d'efficacité, d'efficience et d'économie
- Critère 2.2 Les gestionnaires fournissent à leur personnel la direction et les moyens nécessaires à l'atteinte des objectifs de l'organisation
- Critère 2.3 Les dépenses sont approuvées et effectuées conformément aux lois et règlements et les autorisations de dépenser sont contrôlées
- Critère 2.4 Il existe des contrôles de gestion qui permettent aux gestionnaires de mesurer périodiquement le niveau des réalisations par rapport aux objectifs (en terme de coût, d'échéancier et de performance)
- Critère 2.5 La protection du patrimoine est assurée

### **Objectif #3 S'assurer que l'on rend compte des résultats et des moyens employés**

- Critère 3.1 Il existe un processus structuré de reddition de comptes
- Critère 3.2 Toutes les opérations font l'objet d'une reddition de comptes
- Critère 3.3 La reddition de comptes est conforme aux exigences en la matière



**ANNEXE B PLAN D'ACTION DE LA GESTION**

RÉF.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		Organisation	Fonction		
	<b>2.0 La planification des opérations</b>				
	<b>2.1 Le suivi financier</b>				
	i) Développer un système d'information de gestion financière à même le SIFM qui intègre toute l'information pertinente au suivi financier des différents éléments de planification approuvés.	Direction Finances	Dirigeant principal	<p><u>Gestionnaire, Systèmes corporatifs intégrés:</u></p> <p>Le projet concernant la mise en place de la fonctionnalité des prévisions financières dans SIFM est toujours en cours. La fonctionnalité répondra aux besoins émis par la nouvelle politique sur les prévisions financières ainsi qu'aux recommandations émises par le comité de travail sur les prévisions. Le projet sera opérationnel au <b>1<sup>er</sup> avril 2008</b>.</p> <p>Au niveau de l'échéancier, voici ce qui a été complété:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• L'analyse des besoins;</li> <li>• Le développement de l'écran de saisie;</li> <li>• La structure d'approbation.</li> </ul> <p>Développement en cours:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Le rapport de prévision mensuel avec une vue par centre de coût ou par projet.</li> </ul> <p>Les tests d'intégrité doivent être effectués suivi de la formation aux usagers.</p> <p>Le comité de travail continue de se rencontrer pour valider les besoins et processus ainsi que pour assurer un suivi sur le développement. Une mise en œuvre sera premièrement effectuée avec les groupes pilotes qui utiliseront cette fonctionnalité (Finances, exploitations satellitaires, sécurité et installations et gestion de projets/assurance de missions); par la suite, avec tous les usagers de cet outil.</p>	31 mars 2008

RÉF.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		Organisation	Fonction		
	<b>2.0 La planification des opérations</b>				
	<b>2.1 Le suivi financier</b>				
ii)	Dans la mesure où le <i>Financial Management Report – FMR</i> est un système d'information de gestion corporatif, il est essentiel que l'information financière y soit rapportée sur la base des programmes de l'AAP tels qu'ils ont été approuvés dans les Sommaires des plans de travail;	Direction Finances	Dirigeant principal	<p><u>Gestionnaire, Planification financière:</u></p> <p>Tel que convenu le 12 octobre 2007, l'information du FMR sera présentée selon le 4<sup>e</sup> niveau de l'AAP, c'est-à-dire des domaines de fonctions (functional area) qui semble correspondre au niveau d'approbation des sommaires des plans de travail. La rétroaction obtenue à partir du FMR d'octobre permettra les ajustements nécessaires, le cas échéant, pour l'automatisation d'un tel rapport à partir de SAP.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ EXCEL (gabarit partagé avec la vérification interne le 18 octobre 2007);</li> <li>▶ SAP (Crystal ou autre).</li> </ul> <p>Le FMR présente maintenant l'information sur la base des programmes de l'AAP tels qu'ils ont été approuvés dans les Sommaires des plans de travail.</p> <p>N.B. Le développement du FMR électronique dans SAP s'effectue dans le même sens.</p>	Complété

RÉF.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		Organisation	Fonction		
	<b>2.0 La planification des opérations</b>				
	<b>2.2 Intégrer l'AAP à l'environnement de travail</b>				
i)	De revoir l'environnement de travail afin d'y intégrer les programmes, objectifs et résultats attendus tels que définis dans l'architecture des activités de programme de l'Agence.	DG – Sciences spatiales	Directeur général	<p>Les Sciences spatiales vont mettre à jour l'intranet et le site web de l'Agence en faisant référence à l'architecture des activités de programme (AAP).</p> <p>Nous allons travailler avec les autres secteurs de l'Agence afin d'harmoniser et intégrer les programmes, objectifs et résultats dans les AOs, RFPs et contrats futurs.</p> <p>Nous allons réviser nos plans de travail afin de les aligner selon l'architecture des activités de programme de l'Agence.</p>	<p>Continue</p> <p>Sept 2008</p> <p>Mars 2008</p>

RÉF.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		Organisation	Fonction		
	<b>3.0 La livraison de la programmation</b>				
	<b>3.1 Les services professionnels</b>				
	<b>3.1.2 Les comptes créditeurs à la fin de l'exercice</b>				
i)	Exercer davantage de diligence tant au niveau du suivi des comptes créditeurs qu'au niveau de leur paiement.	DG – Sciences spatiales	Directeur général	<p>Les Sciences spatiales continueront à exercer la diligence au niveau du suivi des comptes créditeurs et de leur paiement.</p> <p>L'addition des 3 postes d'agent de programme permettra d'améliorer le suivi des comptes créditeurs et de leur paiement.</p> <p>En collaboration avec l'équipe des Finances, nous allons faire une étude/évaluation pour revoir le mode d'exécution et de financement de nos activités (voir points 3.1.4 iii et iv)</p> <p>Nous continuerons d'éduquer nos fournisseurs concernant les modalités de paiement des comptes.</p> <p>Toute l'équipe des Finances du secteur aidera les Sciences spatiales à effectuer efficacement le suivi des comptes créditeurs, des paiements ainsi que suivi des CAFE.</p> <p><u>Gestionnaire, Comptabilité:</u></p> <p>Même si l'action est pour le DG Science spatiale, l'équipe des finances du secteur devrait aussi collaborer dans ce dossier en effectuant un suivi des CAFE pour s'assurer de payer la facture dans un délai raisonnable après la fin d'année. Le respect de la recommandation 3.1.3 i) devrait aussi permettre de réduire le nombre de CAFE et le fardeau administratif associé.</p>	Continue

RÉF.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		Organisation	Fonction		
	<b>3.0 La livraison de la programmation</b>				
	<b>3.1 Les services professionnels</b>				
	<b>3.1.3 Les délais de traitement</b>				
i)	Exercer un meilleur suivi auprès des universités afin qu'elles respectent leurs obligations notamment en ce qui concerne les modalités de paiement;	DG – Sciences spatiales	Directeur général	<p>Le DG des Sciences spatiales, les directeurs et gestionnaires de programme continueront à éduquer nos fournisseurs et à assurer le suivi auprès des universités afin qu'elles respectent leurs obligations notamment en ce qui concerne les modalités de paiement.</p> <p>L'équipe des Finances du secteur des Sciences spatiales procédera à une étude sur les statistiques de paiement des fournisseurs. Basé sur ces résultats, nous mettrons plus d'efforts concernant la sensibilisation de certains fournisseurs.</p> <p>Même commentaire que le point 3.1.2 i)</p>	<p>Continue</p> <p>Mars 2008</p>





RÉF.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		Organisation	Fonction		
<b>3.0</b>	<b>La livraison de la programmation</b>				
<b>3.1</b>	<b>Les services professionnels</b>				
<b>3.1.4</b>	<b>Les modes d'exécution et de financement</b>				
	<b>- Paiements à d'autres ministères</b>				
i)	S'assurer que les paiements effectués à d'autres ministères et organismes fédéraux sont assujettis au traitement comptable approprié;	DG – Sciences spatiales	Directeur général	Les Sciences spatiales vont collaborer avec l'équipe des Finances du secteur des Sciences spatiales afin de s'assurer que les paiements effectués à d'autres ministères et organismes fédéraux sont assujettis au traitement comptable approprié.  <u>Gestionnaire, Comptabilité:</u>	Continue
		Direction, Finances	Dirigeant principal	Nous avons rencontré les agents financiers du secteur pour clarifier le traitement comptable à utiliser. Lorsque les paiements sont faits à d'autres ministères, nous avons convenu utiliser un compte de payés d'avance et lorsque nous recevons l'argent à l'avance, un compte d'attente sera utilisé.	Complété
ii)	S'assurer que les dépenses sont comptabilisées aux comptes appropriés en fonction de leur nature	DG – Sciences spatiales	Directeur général	Les Sciences spatiales vont collaborer avec l'équipe des Finances du secteur des Sciences spatiales afin de s'assurer que les dépenses sont comptabilisées aux comptes appropriés en fonction de leur nature.  <u>Gestionnaire, Comptabilité:</u>	Continue
		Direction, Finances	Dirigeant principal	Nous avons fait un rappel aux agents financiers des secteurs sur l'utilisation appropriée des comptes de GL.	Complété

RÉF.	Recommandation	Responsabilité identifiée		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	Échéancier
		Organisation	Fonction		
	<b>3.0 La livraison de la programmation</b>				
	<b>3.1 Les services professionnels</b>				
	<b>3.1.4 Les modes d'exécution et de financement</b>				
	<b>- Paiements aux universités</b>				
	iii) Revoir le mode d'exécution et de financement de ses activités afin de s'assurer que les véhicules administratifs utilisés correspondent à la nature des opérations de sorte qu'ils soient assujettis à un cadre de gestion approprié;	DG – Sciences spatiales	Directeur général	Les Sciences spatiales vont faire une étude/évaluation pour revoir le mode d'exécution et de financement de nos activités afin de s'assurer que les véhicules administratifs utilisés correspondent à la nature des opérations.  <u>Gestionnaire, Planification financière</u> À l'aide de la documentation disponible et des politiques applicables et ce de concert avec les équipes de comptabilité et reddition de comptes, ainsi que celle d'administration des marchés, nous allons préparer une liste de critères de démarcation que nous soumettrons aux CGF pour les appuyer dans leur rôle d'aviseurs auprès des gestionnaires de programmes.	Mars 2008
		Direction, Finances	Dirigeant principal	Un guide sur le choix du mécanisme de financement approprié (marché vs paiement de transfert) à été élaboré. Il a été partagé avec certains intervenants pour commentaires et pour s'assurer que ce guide permet de bien cibler les véhicules administratifs utilisés correspondent à la nature des opérations.  <u>Gestionnaire, Comptabilité:</u> Fournir l'information nécessaire pour aider les gestionnaires du secteur à déterminer la source de fonds appropriée à utiliser. Indiquer aussi aux gestionnaires que les finances sont disponibles pour les aider à déterminer la source de fonds appropriée lors de la négociation de l'entente. L'équipe d'Administration des marchés pourrait également être informée afin de faire une validation lors de l'attribution des contrats.	31 mars 2008
					31 mars 2008



RÉF.	Recommandation	Responsabilité identifiée		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	Échéancier
		Organisation	Fonction		
	<b>3.0 La livraison de la programmation</b>				
	<b>3.1 Les services professionnels</b>				
	<b>3.1.4 Les modes d'exécution et de financement</b>				
	<b>- Paiements aux universités</b>				
	iv) S'assurer que les activités sont financées au moyen des crédits parlementaires appropriés;	DG – Sciences spatiales	Directeur général	Même commentaire que 3.1.4 iii)  Basé sur les résultats de l'études/évaluation, les Sciences spatiales travailleront avec l'équipe des Finances du secteur des Sciences spatiales afin de s'assurer que les activités sont financées au moyen des crédits parlementaires appropriés.	Mars 2009
		Direction, Finances	Dirigeant principal	<u>Gestionnaire, Planification financière</u>  À l'aide de la documentation disponible et des politiques applicables et ce de concert avec les équipes de comptabilité et reddition de comptes, ainsi que celle d'administration des marchés, nous allons préparer une liste de critères de démarcation que nous soumettrons aux CGF pour les appuyer dans leur rôle d'aviseurs auprès des gestionnaires de programmes.  Le renouvellement du Programme générique de subventions et contributions, prévu pour le 31 mars 2009, représente une opportunité pour les gestionnaires de rectifier le mode de livraison de certains programmes préalablement approuvés comme de type marchés de contrat par le CT.  Un guide sur le choix du mécanisme de financement approprié (marché vs paiement de transfert) à été élaboré. Il a été partagé avec certains intervenants pour commentaires et pour s'assurer que ce guide permet de bien cibler les véhicules administratifs utilisés correspondent à la nature des opérations.  <u>Gestionnaire, Comptabilité:</u> Fournir l'information nécessaire pour aider les gestionnaires du secteur à déterminer la source de fonds appropriée à utiliser. Indiquer aussi aux	31 mars 2008



RÉF.	Recommandation	Responsabilité identifiée		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	Échéancier
		Organisation	Fonction		
<b>3.0</b>	<b>La livraison de la programmation</b>				
<b>3.1</b>	<b>Les services professionnels</b>				
<b>3.1.4</b>	<b>Les modes d'exécution et de financement</b>				
	<b>- Paiements aux universités</b>				
				<p>gestionnaires que les finances sont disponibles pour les aider à déterminer la source de fonds appropriée lors de la négociation de l'entente. L'équipe d'Administration des marchés pourront également être informée afin de faire une validation lors de l'attribution des contrats.</p> <p>Si le traitement comptable exige l'utilisation d'une source de fonds différente de ce que nous utilisons actuellement, l'ASC devra revoir la répartition budgétaire en respectant les exigences quant aux mouvements de crédits parlementaires avant que nous puissions corriger le traitement comptable.</p>	31 mars 2008

RÉF.	Recommandation	Responsabilité identifiée		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	Échéancier
		Organisation	Fonction		
	<b>3.0 La livraison de la programmation</b>				
	<b>3.1 Les services professionnels</b>				
	<b>3.1.4 Les modes d'exécution et de financement</b>				
	<b>- La comptabilisation des déboursés</b>				
v)	S'assurer que les déboursés sont comptabilisés aux comptes appropriés conformément au plan comptable de l'Agence;	DG – Sciences spatiales	Directeur général	Les Sciences spatiales travailleront avec l'équipe des Finances du secteur des Sciences spatiales afin de s'assurer que les déboursés sont comptabilisés aux comptes appropriés conformément au plan comptable de l'Agence.  <u>Gestionnaire, Comptabilité:</u> Clarifier la définition des GL, donner des exemples, modifier le manuel de codage, procéder à l'analyse des dépenses et des engagements de 07-08 et procéder au transfert des dépenses par pièces de journal et au transfert des engagements.	Continue  31 mars 2008
vi)	Revoir les descriptions des postes de dépenses pertinents au Manuel de codage financier.	Direction, Finances	Dirigeant principal	<u>Gestionnaire, Comptabilité:</u> Clarifier la définition des GL, donner des exemples, modifier le manuel de codage, procéder à l'analyse des dépenses et des engagements de 07-08 et procéder au transfert des dépenses par pièces de journal et au transfert des engagements.	31 mars 2008

RÉF.	Recommandation	Responsabilité identifiée		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	Échéancier
		Organisation	Fonction		
<b>3.0</b>	<b>La livraison de la programmation</b>				
<b>3.2</b>	<b>Les subventions et contributions</b>				
i)	S'assurer que les déboursés sont financés au moyen des crédits parlementaires appropriés;	DG – Sciences spatiales	Directeur général	Les Sciences spatiales travailleront avec l'équipe des Finances du secteur des Sciences spatiales afin de s'assurer que les activités sont financées au moyen des crédits parlementaires appropriés.	Mars 2008
		Direction, Finances	Dirigeant principal	<p><u>Gestionnaire, Planification financière:</u></p> <p>Un guide sur le choix du mécanisme de financement approprié (marché vs paiement de transfert) à été élaboré. Il a été partagé avec certains intervenants pour commentaires et pour s'assurer que ce guide permet de bien cibler les véhicules administratifs utilisés correspondant à la nature des opérations. Par ailleurs, TPSGC doit finaliser le guide traitant de l'utilisation appropriée des crédits parlementaires.</p> <p><u>Gestionnaire, Comptabilité:</u></p> <p>Si le traitement comptable exige l'utilisation d'une source de fonds différente de ce que nous utilisons actuellement, l'ASC devra revoir la répartition budgétaire en respectant les exigences quant aux mouvements de crédits parlementaires avant que nous puissions corriger le traitement comptable. Informer le personnel financier des changements.</p>	31 mars 2008
					31 mars 2008

RÉF.	Recommandation	Responsabilité identifiée		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	Échéancier
		Organisation	Fonction		
ii)	S'assurer que les dépenses sont comptabilisées aux comptes appropriés en fonction de leur nature.	DG – Sciences spatiales	Directeur général	Même commentaire que 3.2 i)	Mars 2008
		Direction, Finances	Dirigeant principal	<u>Gestionnaire, Comptabilité:</u> Si le traitement comptable exige l'utilisation d'une source de fonds différente de ce que nous utilisons actuellement, l'ASC devra revoir la répartition budgétaire en respectant les exigences quant aux mouvements de crédits parlementaires avant que nous puissions corriger le traitement comptable. Informer le personnel financier des changements.	31 mars 2008