



Canadian Space  
Agency

Agence spatiale  
canadienne



# Cadre de gestion de la Direction générale Exploitations spatiales

## Rapport de vérification

PROJET #05/06 01-03

préparé par  
la Direction, Vérification et évaluation

Septembre 2007

## TABLE DES MATIÈRES

<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF .....</b>	<b>3</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 SES RESSOURCES .....	5
1.6 LE MANDAT ET LES FONCTIONS DE L'ORGANISATION.....	7
1.7 LES DÉPENSES D'OPÉRATION.....	7
<b>RÉSULTATS DE LA VÉRIFICATION .....</b>	<b>9</b>
<b>2.0 LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS .....</b>	<b>9</b>
2.1 L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES .....	10
2.2 LIER LES ACTIVITÉS AUX RÉSULTATS.....	12
2.3 LE PLAN DE TRAVAIL .....	17
2.3.1 LE PLAN DE TRAVAIL ET LA REDDITION DE COMPTES.....	17
2.3.2 LE PLAN DE TRAVAIL COMME OUTIL DE GESTION INTERNE À L'ORGANISATION .....	18
2.3.3 L'INTÉGRATION DES CGRR AU PLAN DE TRAVAIL .....	19
<b>3.0 LA LIVRAISON DE LA PROGRAMMATION .....</b>	<b>21</b>
3.1 L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES POUVOIRS DÉLÉGUÉS.....	21
3.2 LA GESTION DES CONTRATS .....	24
3.3 L'ASSIGNATION DES COÛTS DU PERSONNEL .....	26
3.4 LA GESTION DES REVENUS.....	29
3.5 LES OBLIGATIONS ENVERS LES PROVINCES CONTRIBUTIVES ET PARTICIPANTES .....	30
<b>4.0 LA REDDITION DE COMPTES .....</b>	<b>32</b>
<b>ANNEXE A OBJECTIFS ET CRITÈRES DE VÉRIFICATION .....</b>	<b>35</b>
<b>ANNEXE B PLAN D'ACTION DE LA GESTION.....</b>	<b>36</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, 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.

Nous sommes d'avis que la direction générale, Exploitations spatiales dispose d'un cadre de gestion qui, de façon générale, répond aux objectifs de l'organisation. Toutefois, nous tenons à porter à l'attention de la gestion des observations et des recommandations concernant notamment des pratiques de gestion en matière de planification et de reddition de comptes tant à la direction générale, Exploitations spatiales qu'à l'échelle de l'Agence et dont le but est d'en assurer l'efficacité et la conformité aux exigences en la matière.

Les activités opérationnelles menées par les directions Exploitations satellitaires et Ingénierie d'exploitation (et aussi ailleurs à l'Agence) sont plus souvent qu'autrement reliées à des éléments de planification qui ne sont pas représentés dans l'architecture des activités de programmes (AAP). La *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* - SGRR du SCT exige que l'Agence ait une AAP qui soit représentative de la structure de gestion en vigueur devant servir de cadre pour la mesure du rendement et la reddition de comptes des activités à tous les niveaux. Il est à noter l'AAP et le cadre de mesure du rendement associé qui étaient en vigueur au moment de l'exécution de ce projet de vérification avaient été approuvés par le SCT avant même que ce dernier ne diffuse officiellement des consignes sur la SGRR.

La SGRR exige aussi de faire la démonstration que les programmes et activités connexes qui sont menés contribuent aux *résultats stratégiques* que l'Agence poursuit. L'élaboration de *Cadres de gestion et de responsabilisation axés sur les résultats* - CGRR est un bon moyen pour y parvenir.

Le plan de travail est un instrument majeur du cadre de gestion de l'Agence. Dans la mesure où il sert à la reddition de comptes interne et externe, il doit permettre de mesurer le rendement de toutes les composantes de l'AAP au moyen d'une mesure des résultats qui va au-delà des extraits. Par souci d'efficacité et d'efficience le plan de travail doit intégrer les éléments pertinents issus de l'élaboration d'un CGRR et comporter un niveau de détail qui répond aux besoins identifiés.

L'organisation du travail, le partage des responsabilités et les pouvoirs délégués doivent être alignés et adéquatement reflétés dans les descriptions de fonction de manière à s'assurer que l'appellation "gestionnaire" n'est attribuée qu'à un poste répondant à la définition acceptée. Cet exercice permettra particulièrement de s'assurer que l'engagement des dépenses n'est effectué que par le titulaire d'un poste ayant la délégation à cet effet.

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.

Des revenus importants proviennent de l'exploitation de Radarsat-1. Il y a des éléments de contrôle qui devraient être appliqués afin d'obtenir l'assurance que toutes les sommes dues ont bel et bien été reçues.

La revue du rendement des programmes est capitale dans un contexte où la gestion est axée sur les résultats. Des efforts importants devront être consacrés à la mise en place d'un processus formel et périodique de revue du rendement des programmes dont la responsabilité est attribuée au CCEP. Par ailleurs, les stratégies de mesure du rendement actuelles devront être reconsidérées afin qu'elles visent à mesurer les résultats au sens de la SGRR.

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

Ce projet de vérification s'inscrit dans le cadre du plan de vérification de 2005-2006 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, Exploitations 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

L'annexe A présente de façon plus spécifique les objectifs et critères de vérification qui ont été utilisés.

#### 1.3 LA PORTÉE

Ce projet de vérification interne a porté sur les systèmes et les procédés mis de l'avant par la direction générale, Exploitations 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 comptes

La direction, Laboratoire David Florida (LDF) n'est pas considérée dans ce projet de vérification compte tenu que cette direction a récemment fait l'objet d'un projet de vérification particulier comportant un objectif de vérification et une portée similaires (voir le rapport daté de novembre 2005). Les informations relatives à la direction, LDF présentées dans les prochaines sections ne visent qu'à mieux représenter la direction générale, Exploitations spatiales dans son ensemble.

#### 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:

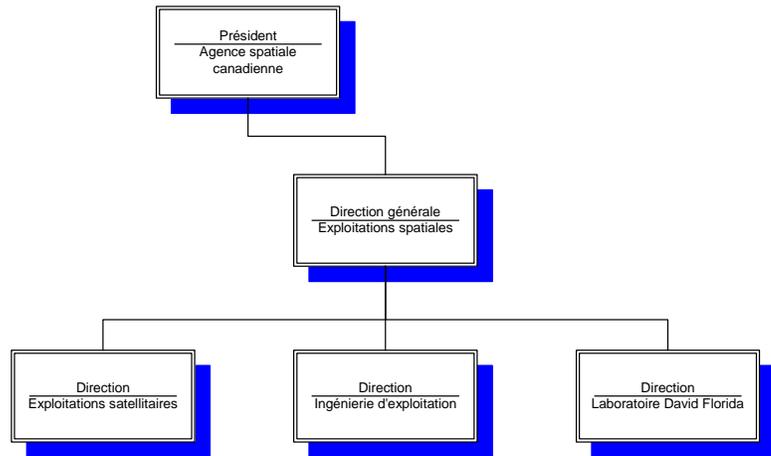
- § une phase de planification et de revue préliminaire
- § une phase d'exécution
- § une phase de rapport et de divulgation des résultats

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 SES RESSOURCES

Au moment de la réalisation de ce projet de vérification, la direction générale, Exploitations spatiales relevait du Président de l'Agence et était composée des directions, Exploitations satellitaires, Ingénierie d'exploitation et Laboratoire David Florida. Depuis la revue organisationnelle de mai 2007, les directions Exploitations satellitaires et Ingénierie d'exploitation se rapportent au directeur général Opérations et immobilisations tandis que le Laboratoire David Florida relève du directeur général, Programmes spatiaux.



Pour l'exercice 2005-2006, la direction générale, Exploitations spatiales a affecté près de 69 M\$ à ses opérations. Le TABLEAU 1 fait état des postes autorisés et des ÉTP utilisés par chacune des organisations qui la compose alors que le TABLEAU 2 donne un aperçu des ressources financières consommées en terme de crédits parlementaires.

Tableau 1

Ressources humaines	Situation 2005-2006				Total
	Bureau du DG	LDF	Exploitations satellitaires	Ingénierie d'exploitation	
<b>Postes autorisés</b>	3.0	57	24	91	175.0
<i>Source: organigramme au 6 octobre 2005</i>					
<b>Équivalents temps plein utilisés</b>	3.0	45.3	18.3	77.52	144.1
<i>Source: SMS</i>					

Le TABLEAU 2 présente également des revenus de plus de 1,7 M\$ issus de l'imposition de frais d'utilisation concernant les services d'essais environnementaux et d'assemblage de matériel spatial et la perception de redevances de plus de 3 M\$ en relation avec la vente de données de Radarsat-1.

Tableau 2

Crédits parlementaires	Dépenses réelles 2005-2006				Total
	Bureau du DG	LDF	Exploitations satellitaires	Ingénierie d'exploitation	
101- Crédits pour dép. de fonctionnement - Salaires	284,924	3,281,998	1,744,234	7,097,637	12,408,793
201- Crédits pour dép. de fonctionnement - Autres	33,566	3,280,472	9,329,839	33,180,615	45,824,492
301- Crédits pour dép. en capital - Capital contrôlé		2,210,094	843,862	5,273,572	8,327,528
<b>Total - avant EBP</b>	<b>318,490</b>	<b>8,772,564</b>	<b>11,917,935</b>	<b>45,551,824</b>	<b>66,560,813</b>
EBP	51,734	647,777	335,237	1,341,426	2,376,174
<b>Total - EBP inclus</b>	<b>370,224</b>	<b>9,420,341</b>	<b>12,253,172</b>	<b>46,893,250</b>	<b>68,936,987</b>
<b>Revenus</b>		<b>1,741,722</b>	<b>3,144,312</b>		<b>4,886,034</b>

*Source: SIFM*



Le Tableau 3 fait état de la structure organisationnelle de chacune des directions et fournit en conséquence un niveau de détail additionnel sur l'utilisation des ressources en fonction de l'organisation du travail.

Tableau 3

<b>Centres financiers</b>		<b>Dépenses réelles 2005-2006</b>				<b>Total</b>
		<i>Bureau du DG</i>	<i>LDF</i>	<i>Exploitations satellites</i>	<i>Ingénierie d'exploitation</i>	
4100	Directeur général, Exploitations spatiales	318,490				<b>318,490</b>
4200	Directeur - LDF		1,798,755			<b>1,798,755</b>
4201	Qualification structurale		972,227			<b>972,227</b>
4202	Qualification thermique		1,752,648			<b>1,752,648</b>
4203	Qualification en RF		1,105,950			<b>1,105,950</b>
4204	Services de support opérationnel		533,736			<b>533,736</b>
4205	Opérations et réparation de l'édifice		1,835,186			<b>1,835,186</b>
4206	Services à la clientèle et marketing international		466,172			<b>466,172</b>
4207	Test de développement technique		307,890			<b>307,890</b>
4300	Directeur - Exploitations satellitaires			653,432		<b>653,432</b>
4301	Planification des opérations			2,023,491		<b>2,023,491</b>
4302	Opération des systèmes			7,570,882		<b>7,570,882</b>
4303	Gestion de mission			1,670,130		<b>1,670,130</b>
4400	Directeur - Ingénierie d'exploitation				1,655,737	<b>1,655,737</b>
4401	Opération des missions				4,887,021	<b>4,887,021</b>
4402	Formation				1,834,628	<b>1,834,628</b>
4403	Logistiques et support				31,431,282	<b>31,431,282</b>
4404	Secteur terrestre				4,052,190	<b>4,052,190</b>
4405	Intégration des charges utiles				1,166,273	<b>1,166,273</b>
4406	Bureau de liaison à Houston				524,693	<b>524,693</b>
<b>Total - avant EBP</b>		<b>318,490</b>	<b>8,772,564</b>	<b>11,917,935</b>	<b>45,551,824</b>	<b>66,560,813</b>

Source: SIFM

## 1.6 LE MANDAT ET LES FONCTIONS DE L'ORGANISATION

La revue organisationnelle de 2002-2003 qui a mené à l'organisation du travail que l'on connaît aujourd'hui à l'Agence a confirmé la nature et la portée des responsabilités de la direction générale, Exploitations spatiales. Essentiellement, elle a le mandat de maintenir des infrastructures d'essai et d'exploiter des éléments terrestres et spatiaux.

Compte tenu de l'architecture des activités de programmes qui prévalait en 2005-2006, les dépenses encourues ont été comptabilisées aux *éléments d'activités* de la façon suivante:

Tableau 4

<i>Éléments d'activités</i>		Dépenses réelles 2005-2006				Total
		Bureau du DG	LDF	Exploitations satellites	Ingénierie d'exploitation	
2036	Gestion de prog. d'exploitation spatiale - TS	28,094				28,094
2126	Gestion de prog. d'exploitation spatiale - OT	158,836				158,836
2127	Gestion de prog. d'exploitation spatiale - SE	131,432				131,432
2136	SC Mission Project in EO	128				128
2023	LDF - TS		911,296			911,296
2040	Dév. projets & démo. de charges utiles - TS		12,015	5,215		17,230
2122	LDF - Projets - EO		4,660,225			4,660,225
2123	LDF - Projets - SE		3,162,039			3,162,039
2158	Astronomie		12,968			12,968
2170	Science de la vie		2,263			2,263
2183	Projets d'astronomie		7,922	4,551		12,473
2186	Projets d'exploration planétaire		3,836	4,551		8,387
2100	Concepts de mission d'imageur de pointe			43,132		43,132
2109	S&M Sat Bus			10,430		10,430
2124	Programmes de science - OT			10,603		10,603
2137	Projets d'imageur de pointe			97,577		97,577
2138	Exploitation usuelle de satellite			2,211,453		2,211,453
2139	Exploitation de Radarsat-1			7,819,741		7,819,741
2141	Scien Op Missions			1,692,583		1,692,583
2166	Exploration planétaire			5,296		5,296
2174	S&M Sat Bus - SSE			10,430		10,430
2175	STRP - SSE			(2,178)		(2,178)
2184	Projets de science de la vie			4,551		4,551
2187	Exploitation de la station spatiale				44,739,548	44,739,548
2190	Exploitation de missions de science de la vie				85,662	85,662
2191	Exploitation de missions de science physique				725,894	725,894
2193	Gestion de prog. - PCSS				720	720
<b>Total - avant EBP</b>		<b>318,490</b>	<b>8,772,564</b>	<b>11,917,935</b>	<b>45,551,824</b>	<b>66,560,813</b>

Source: SIFM

## 1.7 LES DÉPENSES D'OPÉRATION

Pour assumer le mandat confié et réaliser les *éléments d'activités* décrits plus haut, les différentes organisations qui composent la direction générale, Exploitations spatiales ont, outre les coûts du personnel, acquis des biens et des services tel que détaillés au TABLEAU 5.

Tableau 5

Nature des dépenses	Dépenses réelles 2005-2006				Total
	Bureau du DG	LDF	Exploitations satellites	Ingénierie d'exploitation	
Coûts du personnel	284,924	3,281,998	1,744,234	7,097,638	12,408,794
<b>EBP</b>	51,734	647,777	335,237	1,341,426	2,376,174
Coûts du personnel (EBP inclus)	336,658	3,929,775	2,079,471	8,439,064	14,784,968
Frais de voyage	32,109	94,801	191,726	630,342	948,978
Réinstallation				287,028	287,028
Affranchissement, fret, messagerie		13,133	19,074	9,836	42,043
Services de télécommunication	1,331	100,896	248,965	121,990	473,182
Services de réclame		7,654		8	7,662
Services d'imprimerie et d'édition		10,400		402	10,802
Services professionnels		229,992	7,519,358	31,596,191	39,345,541
Services d'enseignements et de formation		49,894	21,167	97,982	169,043
Autres services		1,333,293	7,527	318,823	1,659,643
Services d'aide temporaire		92,711		75,133	167,844
Location de terrain et de bâtiment		42,471	46,153	85,201	173,825
Réparation d'édifice et de structure		269,411			269,411
Réparation de machinerie et d'équipement		354,420	222,804	303,213	880,437
Services d'utilité publics		423,151	14,551		437,702
Fournitures et approvisionnements	126	487,773	26,996	45,819	560,714
Machinerie, matériel et consommables		1,372,052	581,840	2,569,034	4,522,926
Salaires- étudiants		33,698	81,702	186,771	302,171
Terrains, bâtiments et ouvrages (actifs)		1,163,476	843,862		2,007,338
Stock				1,662,380	1,662,380
Revenus/dépenses inter-secteurs		(588,660)	347,976	469,024	228,340
Payé d'avance				(4,991)	(4,991)
<b>Total - EBP inclus</b>	<b>370,224</b>	<b>9,420,341</b>	<b>12,253,172</b>	<b>46,893,250</b>	<b>68,936,987</b>

Source: SIFM

## 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, Exploitations spatiales sont planifiées. De façon plus spécifique, nous nous attendions à retrouver :

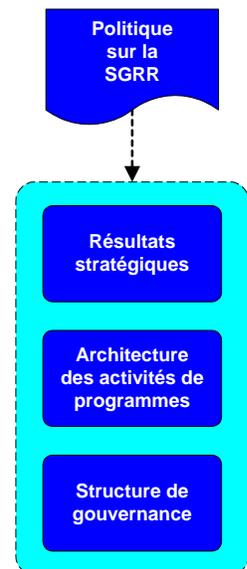
- § un processus de planification formel et structuré
- § des approbations délivrées par les instances appropriées
- § une allocation de ressources qui s'appuie sur des prévisions de dépenses
- § des responsabilités clairement identifiées
- § un cadre propice au contrôle budgétaire
- § un cadre propice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

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

#### Un cadre normalisé à l'échelle du gouvernement

Nous nous sommes également assurés que le processus de planification en usage reprenait les exigences énoncées par le SCT dans la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* (SGRR). La raison étant que la SGRR sert à établir "...une base normalisée pour produire des rapports à l'intention des citoyens et du Parlement sur l'appariement des ressources, des activités de programmes et des résultats." La SGRR a comme exigences qu'elle doit renfermer les éléments suivants :

1. Des résultats stratégiques clairement définis et mesurables;
2. Une architecture des activités de programmes qui est formulée de manière assez concrète pour montrer comment un ministère alloue et gère les ressources sur lesquelles il exerce un contrôle pour atteindre les résultats visés;
3. Une description de la structure actuelle de gouvernance, qui donne les grandes lignes des mécanismes décisionnels et des responsabilités;



**Selon la SGRR, l'Agence doit avoir une structure de gestion, de ressources et de résultats qui est à jour et conforme à la manière dont elle gère ses divers programmes et activités connexes, et allouent les ressources nécessaires pour atteindre les résultats escomptés.**

## 2.1 L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMMES

L'architecture des activités de programmes (AAP) représente le point de départ pour l'établissement d'une SGRR. L'AAP constitue un **répertoire de tous les programmes et de toutes les activités** menées par un ministère et le SCT s'attend notamment à ce que l'AAP serve :

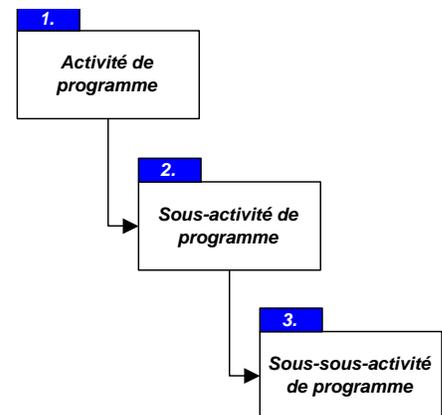
- § de cadre permettant d'établir un lien entre les allocations prévues et chaque activité à tous les niveaux par rapport auxquels les résultats financiers sont déclarés;
- § de cadre permettant d'établir un lien entre les résultats attendus, les mesures de rendement et chaque activité à tous les niveaux et par rapport auxquels les résultats réels sont déclarés;
- § de fondement à l'affectation des ressources.

**L'AAP:  
un répertoire des  
programmes et des  
activités**

Le SCT s'attend également à ce que les ministères consignent au Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) pour chacun des niveaux de son AAP, les objectifs poursuivis, les résultats escomptés, les indicateurs de résultats et les responsabilités dévolues. Ces informations permettent d'intégrer l'information financière et non financière qui sont à la base de la rédaction du *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) et du *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR) lesquels constituent les principaux outils de reddition de comptes au Parlement.

### L'AAP déclarée et approuvée – une architecture à trois niveaux

L'AAP déclarée et approuvée par le SCT telle que consignée dans le SIGD fait état d'une architecture à trois niveaux. Le **premier niveau** représente cinq *activités de programmes* (six depuis le 1<sup>er</sup> avril 2006) qui, outre les Fonctions intégrées de direction et infrastructure, reflètent les axes d'intervention privilégiés par la *Stratégie spatiale canadienne*. Le **deuxième niveau** sert à subdiviser chacune des *activités de programmes*, notamment celles reliées à l'espace, en trois *sous-activités de programmes* selon qu'elles se rapportent à la recherche, au développement de missions ou à l'exploitation de missions. Le **troisième niveau** est constitué de *sous-sous-activités de programmes* qui contribuent à préciser davantage les champs d'action.

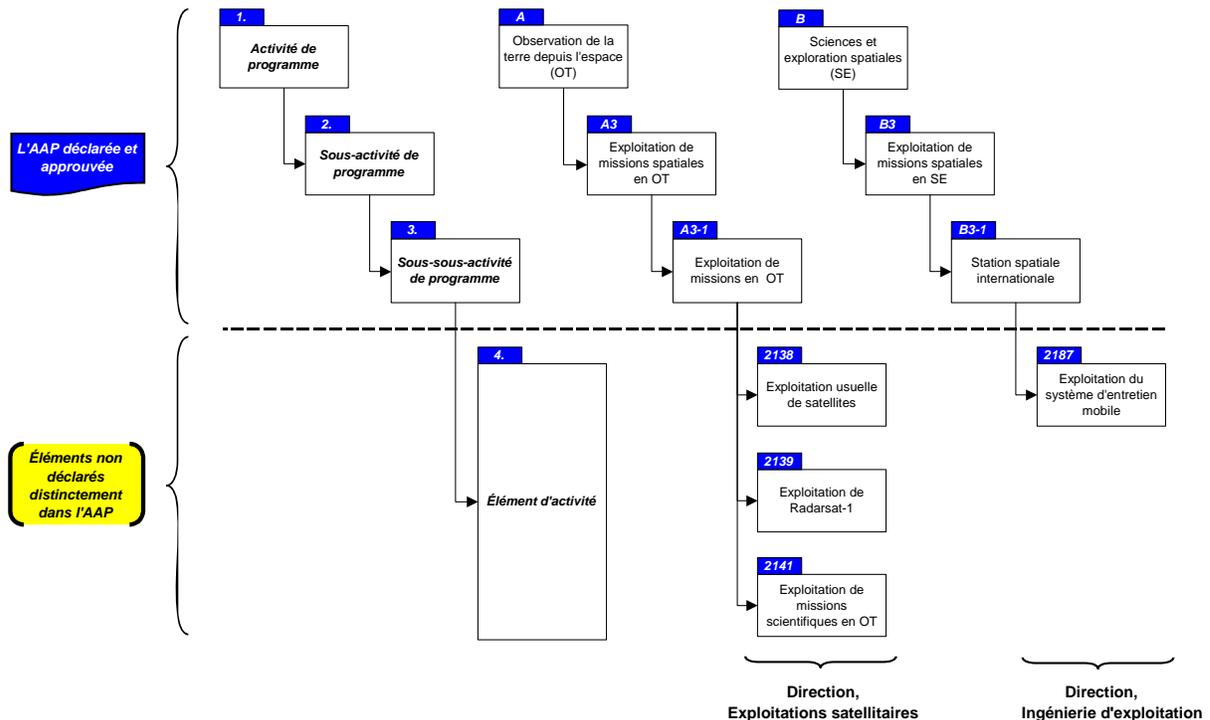


Le lecteur doit savoir que l'AAP et le cadre de mesure du rendement associé qui étaient en vigueur en 2005-2006 ainsi que les modifications qui leurs ont été apportées pour 2006-2007 ont été approuvés par le SCT avant même que celui-ci n'ait adopté et diffusé officiellement en décembre 2006 des consignes visant la mise en œuvre intégrale de la Politique sur la SGRR.

### La structure de gestion de l'Agence

Nous avons constaté que les activités opérationnelles menées à la direction générale, Exploitations spatiales sont rattachées à des *éléments d'activités* qui ne figurent pas distinctement à l'architecture déclarée et approuvée. Le schéma apparaissant à la page suivante illustre la situation en présentant les principaux *éléments d'activités* de la direction, Exploitations satellitaires

et de la direction, Ingénierie d'exploitation auxquels se rattachent la majeure partie de leurs activités opérationnelles. Ce schéma donne aussi un aperçu de leur positionnement par rapport à l'AAP déclarée. De plus, en consultant le Tableau 4 de la page 7, le lecteur retrouvera l'ensemble des *éléments d'activités* auxquels des ressources ont été affectées en 2005-2006.



À l'examen des différents instruments de planification et de gestion tels le Système de planification intégrée (SPI), le Plan de 10 ans, le Plan opérationnel, le Plan comptable et le Système intégré des finances et du matériel (SIFM), nous constatons, plus souvent qu'autrement, que la gérance des opérations se situe au moins au niveau des *éléments d'activités*. **C'est à ce niveau que les décisions sont prises, que les approbations sont accordées et que les ressources sont allouées.** Dans de telles circonstances, les bonnes pratiques de gestion commandent que ces *éléments d'activités* fassent l'objet d'une mesure du rendement visant à évaluer périodiquement leur pertinence alors que la SGRR demande qu'ils soient reflétés dans l'AAP de l'Agence.

Nous avons également constaté qu'il y a des situations où les décisions sont prises à un niveau encore plus bas que l'*élément d'activité*. Par exemple, à propos de l'*élément d'activité* 2141 – Exploitation de missions scientifiques en OT, les décisions sont prises non pas au niveau de "l'exploitation de missions scientifiques en OT" mais plutôt au niveau de chacune des missions scientifiques qui en font partie comme c'est le cas avec la mission scientifique Scisat.

Cette situation n'est pas typique à la direction générale, Exploitations spatiales mais étendue à l'ensemble des opérations de l'Agence. Les *éléments d'activités* suivants dont la livraison incombe à d'autres secteurs de l'Agence sont d'autant d'exemples de "programmes" qui ne sont pas pris en compte dans l'AAP déclarée et approuvée.

2077 – Programme de recherche en technologies spatiales – PRTS (STRP)



- 2079 – Programme de développement des technologies spatiales – PDTs (STDP)
- 2131 – Programme de développement d'application en OT – PDAOT (EOADP)
- 2133 – Initiatives gouvernementales – GRIP

L'examen des instruments de planification et de gestion nous a également permis de constater que tous les programmes de subventions et de contributions de l'Agence ne font pas partie de l'AAP. Ces programmes se situent au niveau de *l'élément d'activité* ce qui fait en sorte qu'eux aussi sont exclus des processus corporatifs de mesure du rendement des résultats et de reddition de comptes (voir la section 2.3.1 à ce sujet). S'il y a des programmes qui doivent figurer dans l'AAP se sont bien les programmes de subventions et de contributions. D'une part, ils sont identifiés comme tel à la partie II du Budget principal des dépenses et, d'autre part, la *Politique sur les paiements de transfert* exige que des mécanismes appropriés de mesure et de présentation des résultats soient prévus en rapport avec l'objectif, ce à quoi l'AAP doit servir de cadre. Par ailleurs, si les processus corporatifs ne permettent pas de répondre à cette exigence, les gestionnaires responsables de ces programmes se verront obliger de mettre en place des systèmes parallèles de mesure du rendement et de reddition de comptes.

Toutes les activités menées à l'Agence qui constituent des "programmes" au sens de la SGRR doivent figurer à son AAP. Conformément à la SGRR, cela permettra d'établir d'une part les liens logiques entre toutes les activités et les résultats stratégiques et d'autre part les liens entre les ressources qui leurs ont été allouées, les résultats attendus et les résultats réels.

## **RECOMMANDATIONS**

DIRECTION, PLANIFICATION ET RENDEMENT

- i) **S'assurer que l'architecture des activités de programmes est élaborée conformément à la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* (SGRR) du SCT en veillant notamment à ce que l'AAP reflète la structure de gestion en vigueur à l'Agence en présentant tous les niveaux où la mesure du rendement doit s'effectuer;**
- ii) **Consigner au Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) les données pertinentes à l'égard de tous les niveaux de l'architecture des activités de programmes.**

## **2.2 LIER LES ACTIVITÉS AUX RÉSULTATS**

La gestion axée sur les résultats constitue un élément majeur du cadre de gestion de l'administration publique fédérale. En 2000 la présidente du Conseil du trésor a déposé un document intitulé *Des résultats pour les Canadiens et les Canadiennes – Un cadre de gestion pour le gouvernement du Canada* où l'un des quatre grands engagements visant à améliorer les pratiques de gestion au sein du gouvernement met l'accent sur l'obtention de résultats. En 2003 le SCT a présenté le Cadre de responsabilisation de gestion – CRG. Ce cadre énonce clairement, à l'intention des administrateurs généraux, les attentes du SCT en matière de gestion. Le SCT s'attend notamment à ce que l'information sur les résultats et le rendement soit recueillie et intégrée à la prise de décision.

Plus récemment encore, la SGRR qui est entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 2005, démontre l'intérêt et l'insistance du SCT à encadrer la collecte d'information, la gestion et la déclaration de données financières et non financières sur le rendement. Puisque la SGRR s'articule autour des "résultats stratégiques", les ministères doivent concevoir une AAP qui regroupe les activités de



programmes connexes et qui établit des liens logiques entre elles et les résultats stratégiques qu'elles soutiennent.

Nous avons donc consulté l'AAP et pris connaissance (voir le tableau suivant) des liens entre les principales *sous-sous-activités de programmes* auxquelles se rattachent la majeure partie des activités menées à la direction générale, Exploitations spatiales et les *résultats stratégiques* que l'Agence poursuit.

<b>Résultats stratégiques</b>	<b>Sous-sous-activités</b>	
	<b>A3-1 Exploitation de missions en OT</b>	<b>B3-1 Station spatiale internationale</b>
<b>1. Environnement et développement durable</b> Un programme spatial qui aide le Canada à comprendre et à protéger l'environnement ainsi qu'à développer ses ressources de façon durable	✓	
<b>2. Connaissance, innovation et économie</b> Un programme spatial qui génère des connaissances et stimule l'innovation, tout en menant, le cas échéant, à l'amélioration de la productivité et à la croissance économique par le biais de la commercialisation	✓	✓
<b>3. Souveraineté et sécurité</b> Un programme spatial qui appuie la reconnaissance de la souveraineté du Canada et la sécurité de ses communautés	✓	✓

Outre le fait que l'AAP associe chacune des sous-sous-activités aux *résultats stratégiques* nous n'avons pas retracé la démonstration de ces relations.

**À la direction, Ingénierie d'exploitation**

Puisque la gestion des opérations se situe plus souvent qu'autrement au niveau des *éléments d'activités* comme nous l'avons mentionné à la section 2.1, nous nous attendions là aussi à retrouver une démonstration de la relation qui en justifie l'existence. La démonstration de la relation entre *l'élément d'activité 2187 – Exploitation du SEM* et les *résultats stratégiques* a été établie par l'équipe de gestion de la direction, Ingénierie d'exploitation lors de l'élaboration d'un Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats – CGRR. Alors que l'AAP (voir tableau ci-dessus) associe la *sous-sous-activité B3-1* aux *résultats stratégiques #2 et #3*, l'équipe de gestion a, quant à elle, démontré à travers un enchaînement des résultats que *l'élément d'activité 2187* rattaché à la *sous-sous-activité B3-1* ne contribuait seulement qu'au *résultat stratégique #2 – Connaissance, innovation et économie*.

Dans un autre ordre d'idée, nous avons constaté que l'objectif et les résultats attendus de la *sous-sous-activité B3-1* établis aux fins de l'AAP tels que consignés au SIGD et repris dans le *Sommaire*

Selon l'AAP

<b>Sous-sous-activité de programme B3-1 Station spatiale internationale</b>	
<b>L'objectif</b>	<b>Les résultats attendus</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>L'ASC fournit le support requis au programme de la Station spatiale internationale (ISS) en matière d'opérations, de formation et de services d'ingénierie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les services techniques et d'exploitation de systèmes robotiques de l'ASC répondent aux attentes des intervenants du programme de la Station spatiale internationale (ISS) et du Programme canadien de la Station spatiale (PCSS) conformément à l'Accord intergouvernemental (IGA) et au protocole d'entente avec la NASA.</li> </ul>



du plan de travail, ne concordent pas avec ceux établis dans le CGRR. Les tableaux ci-contre mettent en comparaison les objectifs et résultats attendus selon l'AAP et selon le CGRR. Outre le

Selon le CGRR

Élément d'activité	2187	Exploitation du SEM
L'objectif	Les résultats attendus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ensure that Canada meets its partnership obligations within the ISSP and that Canada exerts the rights of ownership of the MSS in its operation and utilization of ISS</li> <li>• Support the development of the Canadian space robotic industries</li> <li>• Develop the infrastructure within the CSA and Canadian Industry to support future space missions in the domains of:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperative Management on international programs</li> <li>• Operations in Space</li> <li>• Training</li> <li>• System Engineering</li> <li>• Logistics and Sustaining Engineering, and</li> <li>• Ground Systems design and operation</li> </ul> </li> </ul>	<p><b><u>Intermediary Outcomes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canada's international commitments for maintaining MSS capabilities over its planned lifetime met in accordance with the IGA/MOU obligations</li> <li>• Canada's access to ISS Utilization is maintained</li> </ul> <p><b><u>Ultimate Outcomes</u></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Canadian infrastructure and expertise in planning and executing robotics operations in support of human space flight is demonstrated at the international level</li> <li>• Canadian capabilities in space robotics maintained by its industry</li> </ul>	

fait qu'ils soient différents, nous constatons que les objectifs et résultats attendus définis dans le cadre de l'AAP ne sont pas orientés vers les *résultats* c.-à-d. les conséquences attribuables aux activités opérationnelles comme ils ont été formulés de façon appropriée dans le CGRR.

**À la direction, Exploitations satellitaires**

En ce qui concerne les *éléments d'activités* 2138 – Exploitation usuelle de satellites, 2139 – Exploitation de Radarsat-1 et 2141 – Exploitation de missions scientifiques en OT qui se rapportent tous à la *sous-sous-activité* A3-1 – Exploitation de missions en OT, nous n'avons retracé aucune démonstration des relations qui devraient exister entre eux et les *résultats*

Selon l'AAP

Activité de programme	A	Observation de la terre depuis l'espace
L'objectif	Les résultats attendus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'objectif de l'activité de programme est de développer et opérationnaliser l'utilisation de l'Observation spatiale de la Terre (OT) pour le bénéfice des Canadiens et des Canadiennes, particulièrement en matière d'environnement, de gestion de ressources et d'utilisation des terres, ainsi que de sécurité et de politique étrangère. Ce faisant, l'ASC s'assurera que le Canada maintient et accentue son leadership dans le domaine des technologies d'Observation de la Terre de façon à obtenir des informations en temps opportun, pertinentes et essentielles pour prendre des décisions éclairées quant à notre avenir commun, en collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux qui partagent les mêmes besoins et objectifs que le Canada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livraison, directement ou en partenariat, de données, de produits et de services d'OT depuis l'espace pour répondre aux besoins des utilisateurs</li> </ul> <p>Dans les domaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement</li> <li>• Gestion des ressources et de l'utilisation des terres</li> <li>• Sécurité et politique étrangère</li> </ul>	



*stratégiques*. En d'autres mots, nous nous attendions à retrouver une chaîne de *résultats* qui aurait montré en quoi le fait d'exploiter un satellite contribue à un *résultat stratégique* particulier. Nos discussions ont confirmé l'absence de modèle logique qui, à l'image du modèle développé pour l'*élément d'activité* 2187, aurait permis de démontrer ces relations.

Selon l'AAP

Activité de programme		A3-1	Exploitation de missions en OT
L'objectif		Les résultats attendus	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mener les activités des missions d'observation de la terre (OT) dans les secteurs spatial et terrestre.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>L'exploitation des missions spatiales d'observation de la terre répond aux besoins des utilisateurs et des clients conformément aux exigences de missions.</li> </ul>	

Là encore, lors de l'examen des objectifs et des résultats attendus formulées à l'égard de l'*activité de programme* A – Observation de la terre depuis l'espace et de la *sous-sous-activité* A3-1 Exploitation de missions en OT, nous avons constaté qu'ils sont davantage axés sur des aspects opérationnels que sur des *résultats* (les conséquences attribuables).

### Le CGRR comme outil de planification et de gestion

L'AAP est sensée illustrer la façon dont un ministère affecte ses ressources et les liens entre les programmes et les résultats stratégiques et exige, avec la SGRR, la formulation des résultats prévus et des mesures du rendement pour chaque élément et niveau de l'AAP. En matière de "programme" l'outil de gestion privilégié est le *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* - CGRR. Le SCT considère que le CGRR est un outil de planification et de gestion essentiel et encourage les gestionnaires à élaborer et mettre en œuvre des CGRR, indépendamment des exigences de la *Politique sur les paiements de transfert* (l'élaboration d'un CGRR est obligatoire lors de l'établissement d'un programme de subvention/contribution).

Le CGRR fournit aux gestionnaires de programme un énoncé concis ou un guide pour la planification, le suivi, l'évaluation et la communication des résultats d'un programme, d'une politique ou d'une initiative pendant la durée de son cycle de vie. Sa mise en œuvre aide le gestionnaire de programme :

- à **formuler un modèle clair et logique** qui lie les ressources et les activités aux résultats prévus;
- à **décrire clairement les rôles et les responsabilités** des principaux partenaires participant à l'exécution du programme, de la politique ou de l'initiative;
- à **prendre des décisions judicieuses sur la façon d'améliorer le rendement** de façon continue;
- à **démontrer la responsabilisation et les avantages pour les Canadiens**;
- à **veiller à ce qu'une information fiable soit mise à la disposition** des cadres supérieurs du ministère, des organismes centraux et des autres intervenants clés en temps opportun.

L'élaboration d'un CGRR permet particulièrement de s'assurer qu'un "programme" est bien conçu



en établissant un modèle logique et que les résultats voulus sont clairs en élaborant des énoncés de résultats pertinents et ce faisant, facilitent le respect des exigences de la SGRR.

### **RECOMMANDATIONS**

DIRECTION GÉNÉRALE, OPÉRATIONS ET IMMOBILISATIONS

DIRECTION, PLANIFICATION ET RENDEMENT

#### **De manière à se conformer avec la SGRR**

- i) Faire la démonstration que les *éléments d'activités* et leurs activités opérationnelles sont reliés aux *résultats stratégiques* poursuivis par l'Agence. L'élaboration d'un *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* - CGRR est recommandé pour y parvenir;**
- ii) S'assurer que les stratégies de mesure du rendement visent à mesurer les *résultats* des différentes composantes de l'AAP selon le sens qu'on y donne en matière de gestion axée sur les résultats ;**
- iii) S'assurer que l'AAP reflète les relations, les objectifs, les résultats attendus et les indicateurs développés dans un CGRR .**

## 2.3 LE PLAN DE TRAVAIL

Le processus de planification est conçu de manière à établir les bases de la reddition de comptes. La structure du plan de travail est telle que les *Sommaires du plan de travail* fournissent l'information aux principaux documents de reddition de comptes externes que sont le *Rapport sur les plans et priorités* (RPP) et le *Rapport ministériel sur le rendement* (RMR).

### 2.3.1 LE PLAN DE TRAVAIL ET LA REDDITION DE COMPTES

La planification opérationnelle s'articule autour des plans de travail. L'exercice est organisé de telle sorte qu'un *Sommaire du plan de travail* est élaboré pour chacune des *sous-sous-activités* de programme où l'on retrouve pour chacune d'entre elles un résultat attendu et quelques indicateurs de résultats. L'exercice annuel de planification commande aussi la préparation d'un *Plan opérationnel* qui lui, fait état des *éléments d'activités* et de leur stratégie de mesure du rendement sur la base d'extrants et d'indicateurs d'extrants.

**Extrant:**

*Produit ou service direct provenant des activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative*

**Résultat:**

*Conséquence externe attribuable, en partie, aux activités d'une organisation, d'une politique, d'un programme ou d'une initiative*

#### La structure du plan de travail

Nous sommes d'avis que le processus corporatif n'est pas en mesure de fournir toutes les informations appropriées à la reddition de comptes. Selon le processus en vigueur, la mesure du rendement en terme de résultats s'effectue au troisième niveau de l'AAP soit au niveau des *sous-sous-activités* telles que formulées au *Sommaire du plan de travail*. Or, nous retrouvons au *Plan opérationnel* des *éléments d'activités* qui devraient faire l'objet d'une mesure du rendement qui doit aller au-delà des extrants.

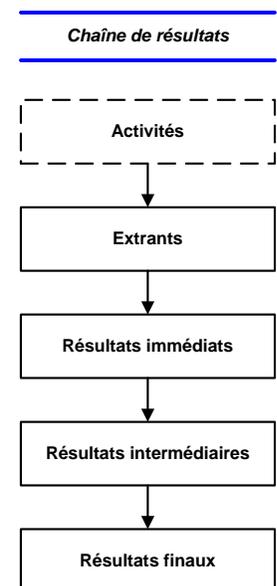
Le fait d'associer un élément spécifique de la chaîne de résultats (extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires/finaux) à un instrument de planification particulier (*Plan opérationnel*, *Sommaire du plan de travail*, RPP) ne permet pas d'une part, de répondre aux exigences en matière de mesure du rendement d'un "programme" et, d'autre part, de rapporter les résultats conformément aux exigences en la matière. Lorsqu'on mesure et rapporte le rendement d'un "programme" on se doit de faire état des réalisations comme des résultats de manière à décrire les progrès réalisés à l'égard des objectifs stratégiques visés par l'Agence.

#### RECOMMANDATION

DIRECTION GÉNÉRALE, OPÉRATIONS ET IMMOBILISATIONS

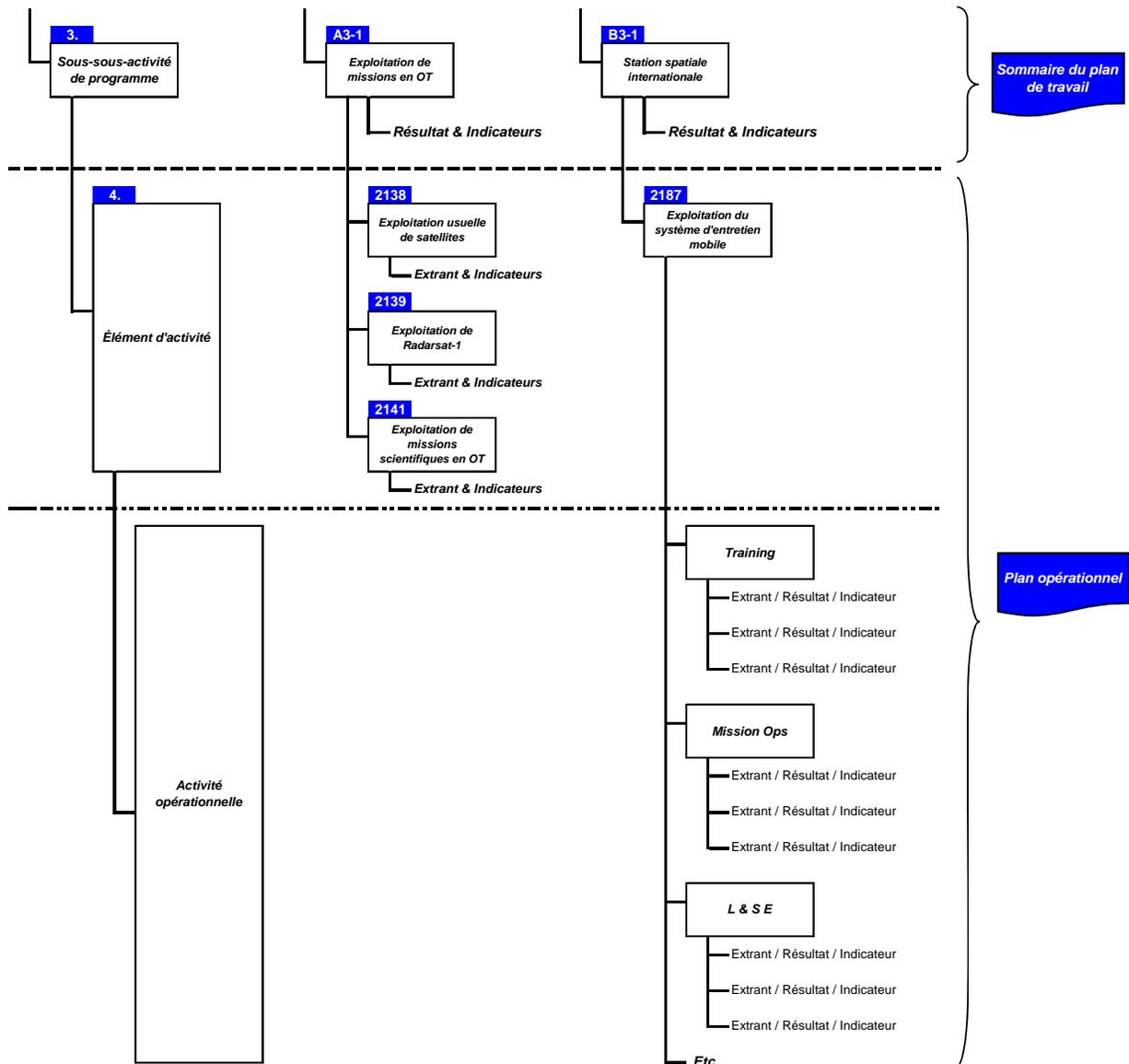
DIRECTION GÉNÉRALE, PLANIFICATION ET RENDEMENT

**Dans la mesure où le Plan de travail sert à la reddition de comptes interne et externe au sens de la SGRR, on doit s'assurer qu'il comporte tous les éléments pertinents destinés à mesurer le rendement des programmes en veillant à mesurer les résultats au-delà des extrants.**



### 2.3.2 LE PLAN DE TRAVAIL COMME OUTIL DE GESTION INTERNE À L'ORGANISATION

À la direction, Exploitations satellitaires comme à la direction, Ingénierie d'exploitation, la nature et l'étendue de l'information consignée aux *Sommaires du plan de travail* concerne spécifiquement et uniquement les *sous-sous-activités de programmes* telles que définies dans l'AAP. Par contre, en ce qui a trait aux *Plans opérationnels*, nous avons constaté que la nature et l'étendue de l'information qui y ait consignée est très différente d'une direction à l'autre (voir le schéma ci-



dessous). L'information consignée au *Plan opérationnel* de la direction, Exploitations satellitaires porte strictement sur ses *éléments d'activités* alors que celui de la direction, Ingénierie d'exploitation comporte les activités opérationnelles qu'elle entend réaliser pour mener à bien l'*élément d'activité* dont elle est responsable. De cette façon le *Plan opérationnel* de la direction, Ingénierie d'exploitation devient un outil de gestion interne à l'organisation.

Il peut être pratique du point de vue de la direction, Ingénierie d'exploitation d'intégrer au *Plan opérationnel* des contrôles de gestion propres à ses activités opérationnelles. Cependant, on ne doit pas perdre de vue que le plan de travail (le *Sommaire du plan de travail* et le *Plan opérationnel*) est avant tout un mécanisme corporatif ayant des objectifs multiples et particuliers (l'approbation des éléments de planification, l'allocation des ressources, l'identification des responsabilités et la mesure du rendement). Le cycle de planification prévoit par exemple un *Rapport de mi-année* et un *Rapport de fin d'année* dont l'information provient essentiellement des *Sommaires du plan de travail* et des *Plans opérationnels*. Ces rapports constituent autant de rapports d'étape devant servir à la revue des dépenses et à l'évaluation de la performance de chacun des éléments de planification. La présence d'une quantité importante d'information non pertinente (au niveau corporatif) pourrait affecter l'efficacité et l'efficience de ces exercices. Le tableau suivant donne un aperçu de l'ampleur de l'information versée aux *Plans opérationnels* lorsque ceux-ci contiennent des renseignements portant sur les activités opérationnelles de l'organisation.

Sous-sous activité & Élément d'activité	Sommaire du plan de travail		Plan opérationnel	
	Résultats	Indicateurs	Extrants	Indicateurs
<b>A3-1</b> <i>Exploitation de missions en OT</i>	1	2		
2138 Exploitation usuelle de satellites			1	4
2139 Exploitation de Radarsat-1			1	2
2141 Exploitation de missions scientifiques en OT			1	1
<b>B3-1</b> <i>Station spatiale internationale</i>	1	6		
2187 Exploitation du système d'entretien mobile			105	125

## **RECOMMANDATION**

DIRECTION, PLANIFICATION ET RENDEMENT

**Des instructions destinées à encadrer la préparation du plan de travail devraient être formulées afin de communiquer la nature et l'étendue de l'information que le *Plan opérationnel* doit comporter à l'égard des activités opérationnelles qui sont du ressort de la gestion interne à chacune des organisations.**

### **2.3.3 L'INTÉGRATION DES CGRR AU PLAN DE TRAVAIL**

Lorsqu'une organisation élabore un cadre de gestion telle un *Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats* - CGRR pour justifier et encadrer la gestion d'un de ses "programmes", elle souhaite intégrer aux processus corporatifs les éléments qui ont été développés au CGRR. Par souci d'efficacité et d'efficience, elle s'attend à ce que les éléments définis au CGRR se retrouvent notamment au plan de travail annuel si elle veut que ce processus corporatif soit une continuité de son cadre de gestion et non un processus parallèle.

La direction, Ingénierie d'exploitation a produit un CGRR pour l'exploitation de la station spatiale internationale (*élément d'activité* 2187). Ce CGRR fait état notamment d'une stratégie de mesure du rendement qui permet de mesurer dans le temps les divers éléments de la chaîne de



résultats (extrants, résultats immédiats, résultats intermédiaires et finals). L'examen des composantes du plan de travail (*Sommaire du plan de travail* et *Plan opérationnel*) à l'égard de cet *élément d'activité* a fait ressortir d'une part que la stratégie de mesure du rendement qu'on y retrouve est différente de celle développée au CGRR et d'autre part, tel que souligné à la section 2.2, qu'elle ne vise qu'à mesurer des extrants en relation avec les activités opérationnelles sans s'attarder à mesurer les résultats immédiats, intermédiaires et finals.

Nous avons déjà mentionné que le SCT considère que le CGRR est un outil de planification et de gestion essentiel et encourage les gestionnaires à élaborer et à mettre en œuvre des CGRR. Dans ce contexte, lorsque des efforts ont été consacrés par des gestionnaires de "programme" au développement d'un cadre de gestion il est tout à fait naturel que les éléments du CGRR soient repris dans les systèmes et processus corporatifs. Par exemple, puisque le plan de travail est à la base du processus de reddition de comptes de l'Agence, il est essentiel que les composantes du plan de travail reprennent les éléments de la stratégie de mesure du rendement développée au CGRR. Au fil des années, le plan de travail devrait incorporer les éléments pertinents de la stratégie de mesure du rendement qui se rapportent à chacun des résultats attendus par la mise en œuvre du "programme".

### **RECOMMANDATION**

DIRECTION GÉNÉRALE, OPÉRATIONS ET IMMOBILISATIONS

DIRECTION, PLANIFICATION ET RENDEMENT

**Lorsqu'un CGRR est élaboré pour un élément de planification donné, s'assurer que les systèmes et processus corporatifs intègrent les éléments pertinents qui y ont été développés.**



### 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 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

#### 3.1 L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES POUVOIRS DÉLÉGUÉS

La direction générale, Exploitations spatiales a le mandat de maintenir des infrastructures d'essai et d'exploiter des éléments terrestres et spatiaux. Afin d'administrer efficacement les éléments de la programmation dont elle a la responsabilité, nous nous attendions à retrouver:

- une structure organisationnelle qui reflète l'organisation effective du travail
- des responsabilités bien définies
- des liens hiérarchiques clairement établis et confirmés par un organigramme à jour
- des descriptions de fonction pertinentes
- des délégations de pouvoir qui correspondent à l'étendue des responsabilités dévolues

De façon générale l'organisation du travail, le partage des responsabilités et les pouvoirs délégués en vigueur contribuent à ce que la direction générale, Exploitations spatiales administre avec efficacité les éléments de la programmation qui relèvent d'elle.

Nous voulons toutefois signaler certaines observations qui demandent l'attention de la gestion.

#### **Description de fonction**

La description de fonction est un document approuvé par un gestionnaire et décrivant les exigences du travail d'un poste. Une description de fonction doit contenir tous les renseignements qui, en vertu de la norme de classification pertinente, sont nécessaires à son évaluation.

L'importance de descriptions de fonction exactes et à jour vient du fait que le système de classification actuel repose sur les *postes* et que le groupe et le niveau qui résultent de son évaluation constituent le fondement de la rémunération des employés.

Nous avons constaté suite à l'examen des descriptions de fonction des gestionnaires de la direction générale, Exploitations spatiales que plusieurs d'entre elles ne sont pas à jour pour une ou pour plusieurs des raisons suivantes:

- § elle ne reflète pas la revue organisationnelle de 2003 qui confirmait le mandat de la direction générale, Exploitations spatiales et qui a été à l'origine de la réorganisation qui a amené le transfert de la direction, Ingénierie d'exploitation et le transfert de responsabilités
- § elle ne reflète pas la structure organisationnelle, les liens hiérarchiques et le niveau des ressources actuelles
- § elle porte le nom ou elle est signée par le titulaire précédent

Nous avons aussi observé que pour plusieurs, leur préparation remonte à 1997 et même 1994 et qu'un bon nombre ne porte pas la signature du titulaire.

### **La notion de gestionnaire**

Au cours de l'exercice 2005-2006, la direction des Ressources humaines s'est employée à développer un programme d'apprentissage pour les gestionnaires. Pour les besoins de cette initiative, l'Agence a dû établir la définition d'un *gestionnaire*. La définition retenue et approuvée par le Comité exécutif a été empruntée de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et elle se présente ainsi:

*Un gestionnaire est un employé qui fait partie intégrante d'une équipe de gestion et qui est chargé d'exercer les pouvoirs lui ayant été délégués en matière de ressources humaines et financières de manière à réaliser les objectifs de l'organisation au sein de la fonction publique du Canada. En plus des responsabilités fonctionnelles de leurs postes, les gestionnaires dirigent du personnel, reconnaissent et récompensent les accomplissements, gèrent le rendement, gèrent le changement et prônent les valeurs, l'éthique et la culture de l'organisation.*

*L'expression pouvoirs financiers délégués s'entend des pouvoirs prévus à l'article 34 de la LGFP (pouvoir de dépenser) et l'expression pouvoirs délégués relativement aux ressources humaines s'entend du pouvoir : de nommer des fonctionnaires; d'accepter leur démission; et de prendre à leur endroit des mesures disciplinaires conformément à la délégation conférée par l'administrateur général.*

Plus récemment encore, dans son initiative de renouvellement des politiques, le SCT a émis la *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement* (le 1<sup>er</sup> janvier 2006) et la *Directive sur l'administration de la formation indispensable* (le 15 mai 2006). Afin d'en faciliter l'interprétation, ces outils de politique définissent ce qu'est un *gestionnaire*. Là aussi la définition repose en grande partie sur les pouvoirs financiers et les pouvoirs en matière de ressources humaines délégués.

Suite à la revue des descriptions de fonction et des pouvoirs délégués apparaissant aux instruments de délégation financière nous avons observé que certains postes figurant à

l'organigramme à titre de *gestionnaire* ne répondent pas à la définition retenue. Même si certaines descriptions de fonction (voir le Tableau ci-contre) font état de responsabilités en matière de gestion financière et de gestion de personnel, nous avons noté que les pouvoirs

financiers effectivement délégués aux titulaires de ces postes se limitent au pouvoir de confirmer l'exécution en vertu de l'article 34 de la LGFP. Le pouvoir d'engager des dépenses (Expenditure initiation) n'étant exercé que par le directeur, Exploitations satellitaires.

DESCRIPTION DE FONCTIONS			
TITRE DU POSTE	NO DE POSTE	FONCTION ADMINISTRATIVE	
		Gestion financière	Gestion de personnel
Gestionnaire, Opération de vol	OPS - 00516	✓	✓
Gestionnaire, Missions	OPS - 00537	✓	✓
Gestionnaire, Planification des opérations	OPS - 91501	✓	✓

Pouvoirs financiers
a) <i>Pouvoir de dépenser</i>
1. Pouvoir d'engager des dépenses
2. Pouvoir d'engager des fonds
3. Pouvoir de conclure des marchés
4. Pouvoir de confirmer l'exécution
b) <i>Pouvoir de payer</i>

Or, selon la définition admise, si le titulaire d'un poste n'a pas le pouvoir d'engager des dépenses il n'est pas habilité à gérer un budget et par conséquent ne doit pas être considéré au titre de gestionnaire.

Il est de la responsabilité des gestionnaires:

- § de garantir que les descriptions de fonction font précisément état des fonctions assignées et exercées
- § de garantir que l'exactitude et la tenue à jour des descriptions de fonction sont maintenues à mesure que le travail évolue ou que de nouvelles fonctions sont attribuées
- § d'approuver les descriptions de fonction et d'encourager les employés à lire et à signer leur description de fonction pour confirmer qu'ils ont bien lu les renseignements qu'elle contient
- § de s'assurer que les responsabilité et pouvoirs délégués sont cohérents

## **RECOMMANDATIONS**

DIRECTION GÉNÉRALE, OPÉRATIONS ET IMMOBILISATIONS

- i) **Revoir les descriptions de fonction du personnel afin de s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes;**
- ii) **Aligner l'organisation du travail, le partage des responsabilités et les pouvoirs délégués tout en veillant à ce que l'appellation "gestionnaire" soit attribuée qu'au poste répondant à la définition acceptée.**

### 3.2 LA GESTION DES CONTRATS

Afin de les assister dans la livraison de leurs "programmes", les différentes organisations ont recours à l'acquisition de biens et de services auprès de fournisseurs spécialisés. Le Tableau 5 de la page 8 nous renseigne sur l'importance des ressources affectées notamment à l'acquisition de services professionnels. Nous y remarquons que la direction, Ingénierie d'exploitation y a consacré 67% (31,6M \$) de ses ressources et que la direction, Exploitations satellitaires y a consacré 61% (7,5M \$). La nature des opérations menées dans ces organisations fait en sorte que ce niveau de dépense est similaire d'une année à l'autre.

Nous avons porté notre attention sur les deux principaux contrats qui sont du type "au fur et à mesure des besoins" et portant sur plus d'une année. La particularité de ce type de marché est que les biens et services requis de l'entrepreneur sont autorisés lorsque le besoin se présente selon les dispositions contractuelles à cet effet incluses au contrat.

Nous nous sommes assurés que les équipes de gestion avaient mis en place les contrôles appropriés qui donnent l'assurance que:

- § les dépenses sont autorisées
- § les attestations sont délivrées
- § les autorisations de dépenser sont contrôlées
- § les dépenses sont comptabilisées de façon appropriée

#### **À la direction, Ingénierie d'exploitation**

Nous avons examiné le marché visant à supporter le Système d'entretien mobile tout au long de son cycle de vie et sommes d'avis que les contrôles de gestion en place sont adéquats. Nous avons noté par exemples que:

- § le processus d'approbation des travaux prévoit entre autres, des niveaux d'approbation selon des seuils établis aux instruments de délégation financière
- § une entente a été conclue afin de retenir les services de TPSGC afin d'assister le personnel à la gestion courante du contrat, pour la vérification des réclamations (chez l'entrepreneur) et à la mise à jour de bases de données utilisées à des fins de gestion
- § un processus menant à l'attestation de l'exécution en vertu de l'article 34 a été établi de manière à obtenir l'attestation de toutes les personnes (autorité scientifique) requises. Puisque ce type de contrat amène l'entrepreneur à travailler sur plusieurs tâches en même temps (souvent plusieurs dizaines), il s'ensuit que la facturation mensuelle se rapporte à toutes les tâches courantes
- § des procédures particulières sont en place afin d'attribuer la codification comptable appropriée à chacune des tâches aux fins de la comptabilisation des charges et des éléments d'actifs

#### **À la direction, Exploitations satellitaires**

Quant à l'autre marché examiné qui concerne l'acquisition de services de contrôle satellitaires, nous avons constaté que :

- § le processus d'approbation des tâches prescrit au contrat demande que les tâches requises au fur et à mesure des besoins soient identifiées et demandées par l'autorité scientifique.



Lorsque la proposition de l'entrepreneur est acceptée, l'autorité scientifique approuve la proposition et donne par la même occasion l'instruction à l'entrepreneur de procéder. Bien que ce processus soit bien suivi nous avons noté que le titulaire du poste agissant à titre d'autorité scientifique (Gestionnaire, Opération de vol) ne possède aucune délégation financière en matière d'engagement des dépenses (Expenditure initiation) tel que nous l'avons rapporté à la section 3.1

- § les montants autorisés qui correspondent à la somme des tâches approuvées sont supérieurs aux montants engagés dans le système financier
- § le montant engagé représente la valeur totale estimée du contrat alors que des engagements financiers auraient dû être établis distinctement et au fur et à mesure compte tenu de la valeur de chacune des tâches autorisées
- § puisqu'il n'y a pas eu d'engagement spécifique à chacune des tâches autorisées, il s'ensuit que les dépenses sont comptabilisées, lors du paiement des factures, à un seul et même élément de dépense. Étant donné que chacune des tâches autorisées commandent une codification comptable particulière, des écritures de journal devront être effectuées afin d'apporter les correctifs appropriés à l'enregistrement des dépenses

### **RECOMMANDATIONS**

DIRECTION, FINANCES

DIRECTION GÉNÉRALE, OPÉRATIONS ET IMMOBILISATIONS

- i) S'assurer que les autorisations de procéder qui sont accordées à l'entrepreneur sont délivrées par un membre du personnel qui détient le pouvoir de dépenser approprié (engagement de la dépense);**
- ii) Revoir les pratiques administratives de manière à ne délivrer des certificats d'engagement que pour les dépenses effectivement engagées et selon la valeur de ces dépenses.**

### 3.3 L'ASSIGNATION DES COÛTS DU PERSONNEL

Le processus annuel des plans de travail vise à approuver et allouer des ressources aux *éléments d'activités* qu'on entend réaliser au cours de l'exercice à venir. Les saines pratiques de gestion demandent que les gestionnaires effectuent une surveillance continue du déroulement de chaque *élément d'activité* dont ils ont la responsabilité. Ils devraient compter sur des procédures périodiques et des systèmes qui leur permettent d'évaluer la performance et l'utilisation réelle des ressources par rapport aux prévisions. La comptabilisation des opérations financières revêt une grande importance parce qu'elle est à la base des systèmes d'information de gestion qui, suivant les approbations et autorisations de dépenser accordées, permettent le suivi des opérations, le contrôle budgétaire et la reddition de comptes. Dès que l'on prend la peine d'identifier un élément de planification particulier, on se doit d'être cohérent et de comptabiliser les charges qui s'y rapportent avec toute la rigueur nécessaire.

Des pratiques et des contrôles de gestion devraient être en place afin que les dépenses soient comptabilisées en fonction des opérations auxquelles elles se rapportent. La comptabilisation doit s'effectuer conformément au plan comptable qui, suivant la *Politique sur la classification et codage des opérations financières* du gouvernement fédéral, exige que les charges soient comptabilisées notamment selon quatre types de classification de manière à identifier: **l'autorisation** (le crédit parlementaire), **l'objet** ( pour relier l'opération aux objectifs du ministère - programmes et activités) **la responsabilité** (l'unité organisationnelle) et **l'article** (la nature de la dépense).

Nous avons examiné la comptabilisation des charges reliées aux coûts du personnel en portant une attention particulière à la comptabilisation par **objet**. Nous avons noté des pratiques parfois divergentes d'une organisation à l'autre et parfois questionnables d'un point de vue des bonnes pratiques de gestion.

#### **Au bureau de la direction générale, Exploitations spatiales**

Au cours de l'exercice 2005-2006 le personnel du bureau du directeur général était assigné à trois *éléments d'activités* de gestion de programme (OT, SSE et SC) selon des pourcentages qui représentaient la distribution planifiée des ressources à l'échelle de l'Agence par *activité de programme*. Cette répartition a été abandonnée au 1<sup>er</sup> avril 2006 au profit d'une assignation arbitraire à un seul élément d'activité de gestion de programme soit OT.

#### **À la direction, Exploitations satellitaires**

Malgré l'existence de plusieurs *éléments d'activités* distincts qui ont fait l'objet d'approbation et d'autorisation spécifiques par l'intermédiaire des plans de travail nous avons constaté qu'en 2005-2006, tout le personnel de la direction, Exploitations satellitaires, à l'exception des membres du personnel associés au support matriciel, a été assigné à *l'élément d'activité* 2139 – Exploitation de Radarsat-1. L'examen des assignations relatives à 2006-2007 nous indique là encore que tout le personnel incluant cette fois le personnel associé à du support matriciel est assigné à *l'élément d'activité* 2139 – Exploitation de Radarsat-1. Nous devons toutefois signaler que les assignations relatives au support matriciel quoique établies, attendaient les confirmations de la gestion avant d'être consignées dans SMS afin d'éviter, le cas échéant, un fardeau administratif suivant tout changement d'assignation.

Nous avons aussi observé que le directeur et son assistante sont assignés en totalité à *l'élément*



*d'activité* 2139 – Exploitation de Radarsat-1 alors que dans les faits ils soutiennent l'ensemble des *éléments d'activités* que l'on retrouve dans cette direction.

### **À la direction, Ingénierie d'exploitation**

En 2005-2006 comme pour l'année courante, l'ensemble du personnel de la direction, Ingénierie d'exploitation est assigné à un seul *élément d'activité* soit le 2187 – Exploitation du SEM. Nous avons toutefois constaté que lorsqu'il y a des assignations multiples, ils visent à répartir les charges salariales au niveau des WBS.

Nous avons aussi constaté que malgré l'existence de *l'élément d'activité* 2193 – Gestion de programme – PCSS, aucune assignation n'a été effectuée de manière à comptabiliser distinctement les charges salariales et autres dépenses associées à la gestion du "programme".

### **À la direction, Laboratoire David Florida**

Pour les fins de cette analyse comparative, nous avons étendu notre examen aux assignations du personnel de la direction, Laboratoire David Florida. Nous avons rapporté dans notre rapport de vérification daté de novembre 2005 que les assignations aux *éléments d'activités* étaient arbitraires. En 2006-2007 avec la revue de l'AAP, le personnel du bureau du directeur est maintenant assigné à *l'élément d'activité* 2069 – Gestion de programme LDF tandis que les autres membres du personnel sont assignés selon leur appartenance à *l'élément d'activité* 2084 – Opérations des essais au LDF ou à *l'élément d'activité* 2067 – LDF – bâtiment.

Ce qui ressort de l'examen des assignations et de l'analyse comparative:

- Il y a plusieurs situations où les coûts du personnel ne sont pas établis et comptabilisés en regard des opérations auxquelles ils se rapportent. Les assignations dans le système SMS qui servent à répartir les charges salariales à plus d'un élément du plan comptable, ne sont pas représentatives de la réalité. Si on veut connaître les coûts réels d'une opération particulière il est important de porter une attention à l'identification et à la comptabilisation des dépenses qui s'y rapportent
- Les coûts communs ne sont pas distribués à chacun des *éléments d'activités* qu'ils supportent
- La notion de gestion de programme n'est pas appliquée uniformément d'une organisation à l'autre
- Plusieurs *éléments d'activités* sont arbitrairement associés à des *activités de programmes*. Nous avons regardé les façons de faire au bureau du Vice-président, Sciences, technologie et programmes, au bureau du directeur général, Technologies spatiales et au bureau du directeur général, Programmes spatiaux pour constater là aussi que les *éléments d'activités* de nature "gestion de programme" que l'on y retrouve sont arbitrairement associés à une *activité de programme* particulière

### **RECOMMANDATIONS**

DIRECTION, FINANCES

DIRECTION, PLANIFICATION ET RENDEMENT

DIRECTION GÉNÉRALE, OPÉRATIONS ET IMMOBILISATIONS



- i) S'assurer que les assignations des membres du personnel consignées dans le système SMS reflètent les *éléments d'activités* auxquels ils sont effectivement assignés;
- ii) Définir des exigences concernant l'application de la notion de "gestion de programme" et veiller à ce qu'elles soient appliquées uniformément;
- iii) Appliquer les principes du coût de revient aux coûts communs c.-à-d. aux coûts encourus qui se rapportent à plusieurs autres éléments de planification.

### 3.4 LA GESTION DES REVENUS

Lorsque l'Agence a entrepris de mettre en orbite le satellite de télédétection Radarsat-1 il a été établi conformément à son mandat de laisser au secteur privé le soin de commercialiser la distribution des données obtenues du satellite. L'Agence a identifié Radarsat International Inc. (RSI) à cet effet et lui a accordé le droit exclusif de commercialiser et de distribuer mondialement les données et les produits obtenus de Radarsat-1 pour toute la période où le satellite est opérationnel. En contrepartie des droits d'utilisation accordés à RSI, l'Agence est en droit de recevoir des redevances déterminées selon des conditions établies à l'entente. Les redevances s'établissent par l'application de taux fixes sur le prix courant des données et produits commercialisés et sont payables à l'Agence trimestriellement. Les redevances versées jusqu'à maintenant s'établissent à près de \$25 millions.

Un des objectifs de la vérification est de s'assurer qu'il existe un cadre de gestion qui donne l'assurance que toutes les redevances dues sont reçues, déposées et comptabilisées de façon appropriée.

#### **Rapports sur les redevances**

Nous avons noté qu'il existe des conditions à l'entente visant à permettre à l'Agence d'avoir l'assurance raisonnable que les redevances à payer ont été établies par RSI conformément aux termes et conditions prescrites. L'entente prévoit que RSI doit soumettre divers rapports (Rapports sur les redevances, Rapports généraux, Rapports du conseil d'administration, États financiers annuels, etc.). Bien que certains de ces rapports ont été reçus, nous avons noté qu'un rapport sur les redevances, soit le rapport financier annuel certifié par un vérificateur externe qualifié, n'a pas été obtenu. Ce rapport annuel doit porter sur les ventes et les redevances en les détaillant par pays et par catégorie de redevance.

#### **Clause de vérification**

Par ailleurs l'entente contient une clause de vérification qui offre ainsi à l'Agence un autre moyen de s'assurer qu'elle a reçu toutes les redevances auxquelles elle a droit. Depuis l'entrée en vigueur de l'entente, cette clause n'a pas encore été exercée.

Le cadre de gestion comporte d'importants éléments de contrôle qui devraient être appliqués afin d'obtenir l'assurance que toutes les sommes dues ont bel et bien été reçues.

### **RECOMMANDATIONS**

DIRECTION GÉNÉRALE, OPÉRATIONS ET IMMOBILISATIONS

- i) D'exiger de RSI les rapports prescrits à l'entente;**
- ii) De vérifier si les redevances versées ont été établies en conformité à l'entente;**
- iii) D'exercer la clause de vérification si nécessaire.**

### 3.5 LES OBLIGATIONS ENVERS LES PROVINCES CONTRIBUTIVES ET PARTICIPANTES

Lors du développement du satellite de télédétection Radarsat-1 des ententes sont intervenues avec certaines provinces canadiennes. En retour de leur contribution, les provinces dites contributives sont en droit de recevoir entre autres, un certain nombre de données satellitaires de leur territoire à un prix équivalent au coût de traitement et de reproduction seulement. Les provinces dites participantes ont quant à elles payées d'avance un certain nombre de données satellitaires de leur territoire respectif.

D'un point de vue comptable les obligations envers les provinces contributives et participantes doivent être comptabilisées aux registres comptables de l'Agence. Ces obligations ont été établies comme telles au 1<sup>er</sup> avril 2001 dans le cadre de la stratégie d'information financière – SIF et ont été identifiées à titre de "revenus reportés". De plus, des contrôles de gestion appropriés doivent être en place afin de fournir l'assurance que les soldes aux livres reflètent fidèlement les obligations de l'Agence envers ces provinces au fur et à mesure que les données auxquelles elles ont droit leur sont livrées.

#### **Provinces contributives**

Nous avons pris connaissance des soldes aux livres et appliqué certains procédés de vérification visant à déterminer si ces soldes étaient représentatifs. Les obligations enregistrées aux livres à l'égard des provinces contributives étaient de l'ordre de 3 972 073 \$ au 31 mars 2005 et du même montant en date du 31 mars 2006. Malgré le fait que les registres comptables ne présentent aucune activité, nos procédés de vérification ont démontré que des données satellitaires ont été fournies à une des provinces contributives en 2005-2006.

#### **Provinces participantes**

En ce qui concerne les soldes relatifs aux provinces participantes, les registres comptables font état d'un solde de 107 458 \$ en date du 31 mars 2005 qui a été amorti d'un montant de 1 201 \$ au cours de l'exercice 2005-2006. Là encore nos procédés de vérification ont démontré que le solde en date du 31 mars 2006 n'était pas représentatif de la situation compte tenu du fait que le nombre de données satellitaires fournies à une des provinces participantes était supérieur au nombre ayant servi à réduire le solde aux livres. De plus, nous avons constaté que la valeur unitaire prise en compte dans le calcul n'est pas conforme à celle considérée lors de l'établissement des soldes en date du 1<sup>er</sup> avril 2001.

#### **RECOMMANDATIONS**

DIRECTION GÉNÉRALE, OPÉRATIONS ET IMMOBILISATIONS

DIRECTION, FINANCES

- i) **Revoir les livraisons de données aux provinces contributives et participantes depuis le 1<sup>er</sup> avril 2001 afin d'y retracer la fourniture de données qui n'auraient pas été prises en compte depuis;**
- ii) **Ajuster les soldes aux livres en fonction du nombre de données effectivement transmises et en fonction de la valeur unitaire considérée aux fins de l'établissement du solde;**



- iii) Concevoir des procédés administratifs qui font en sorte que toute l'information pertinente à la livraison de données est communiquée aux services financiers.



#### 4.0 LA REDDITION DE COMPTES

Une des responsabilités des gestionnaires concerne la mesure des résultats et du rendement. Cette responsabilité est tellement importante qu'elle a été intégrée au CRG comme une des dix attentes et qui a été formulée ainsi: "De l'information pertinente soit recueillie au sujet des résultats (internes et liés aux programmes et services) et utilisée dans le cadre du processus décisionnel, et les rapports transmis au public sont équilibrés, limpides et faciles à comprendre."

Nous nous attendions à retrouver un processus de reddition de comptes formel et structuré à l'égard de toutes les opérations approuvées figurant au plan de travail de la direction générale, Exploitations spatiales et qui soit conforme aux exigences en la matière. Notons que les exigences en matière de reddition de comptes sont établies dans la SGRR, dans le Guide de préparation de la Partie III (RPP et RMR), dans le CRG et par les bonnes pratiques de gestion.

##### La revue du rendement des programmes

Nous avons d'abord pris connaissance des responsabilités dévolues en matière de revue des programmes. À cet égard nous avons consulté la SGRR de l'Agence sachant qu'elle doit renfermer une description de la structure de gouvernance qui donne les grandes lignes des mécanismes décisionnels et des responsabilités. Le SIGD, où sont consignées ces informations, décrit les mandats des trois principaux comités que sont le Comité exécutif, le Comité consultatif sur l'examen des programmes (CCEP) et le Comité de gestion interne (CGI). On y souligne que le CCEP "... est l'instance principale de l'ASC en ce qui a trait au développement des programmes et le processus de gestion des programmes. À ce titre, il est responsable de la gestion, de la surveillance active et du contrôle du contenu et des priorités dans les programmes de l'Agence." Les termes de référence précisent le mandat du CCEP en spécifiant entre autres, qu'il se charge des "...mécanismes internes de mesure de la performance requis pour satisfaire les exigences de l'AAP, ce qui inclut une revue régulière sur la performance des programmes vis-à-vis des cadres établis sur l'évaluation et la performance des programmes."

Par ailleurs, nous avons déjà mentionné que la collecte de l'information servant à la reddition de comptes interne et externe est intégrée au processus des plans de travail et communiquée au moyen du *Rapport de mi-année* et du *Rapport de fin d'année*. Nous nous attendions à ce que ces rapports fassent l'objet d'une revue formelle et structurée par le CCEP compte tenu du mandat qui lui a été accordé. En examinant les ordres du jour des trois dernières années du CCEP nous avons constaté que ces rapports n'ont jamais été portés à son attention et qu'il n'a réalisé aucune autre forme de revue du rendement des programmes existants. L'examen des ordres du jour du Comité exécutif a pour sa part révélé que les *Rapports de mi-année* relatifs à 2004-2005 et à 2005-2006 lui avaient été présentés à titre d'information seulement.

Nous avons toutefois noté que des revues sont effectuées dans le cadre du *Rapport de mi-année* (à partir des *Plans opérationnels* seulement) au moyen de l'identification des "écarts significatifs" ou encore de temps à autre lors de présentations au Comité exécutif de la situation financière de

l'Agence. Ces revues à saveur financière sont motivées par de possibles redistributions de fonds qui ne s'appuient pas sur une véritable revue des programmes qui prend en compte le rendement des programmes.

Dans un contexte où la gestion est axée sur les résultats, des efforts importants ont été consacrés au cours des dernières années à doter l'Agence des moyens visant à mesurer et rapporter le rendement de ses programmes. Tous ses efforts sont vains s'il n'existe aucun processus formel et périodique de revue du rendement des programmes.

### **Le Rapport sur les plans et priorités et le Rapport ministériel sur le rendement**

Nous avons également porté notre attention sur le RPP et RMR dans la mesure où ils se rapportaient aux *éléments d'activités* de la direction générale, Exploitations spatiales. Puisque la préparation du RMR s'appuie en grande partie sur les plans de travail, l'examen du RMR 2005-2006 a confirmé ce que nous avons déjà mentionné plus haut (aux sections 2.2 et 2.3) à savoir que la mesure du rendement met l'accent sur des aspects opérationnels (extrants) plutôt que sur les résultats.

Par exemple, nous avons constaté à la lecture du RPP/RMR que les "arguments de vente" de l'*activité de programme A- Observation de la terre depuis l'espace* portent sur les avantages et bénéfices à long terme qui sont sensés découler de cette *activité de programme*. Le RPP/RMR fait état des possibilités qu'offre cette activité, qu'elle représente une solution rentable, que les données satellitaires sont essentielles aux décideurs, que les données sont indispensables à l'amélioration de la sécurité et de la santé publiques, à l'atténuation de la souffrance humaine dans le monde et à la protection de l'environnement à l'échelle planétaire. Or, la stratégie de mesure du rendement à tous les niveaux (voir le tableau ci-dessous) porte essentiellement sur l'acquisition et la livraison de données, de produits et de services sans s'attarder à en mesurer les avantages et les bénéfices qui en résultent.

Activité de programme	A	Observation de la terre depuis l'espace
Résultats attendus		Indicateurs de rendement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Livraison, directement ou en partenariat, de données, de produits et de services d'OT depuis l'espace pour répondre aux besoins des utilisateurs</li> </ul> <p>Dans les domaines:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Environnement</li> <li>• Gestion des ressources et de l'utilisation des terres</li> <li>• Sécurité et politique étrangère</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Nombre d'utilisateurs opérationnels de RADARSAT</li> <li>2- Nombre de participations canadiennes aux projets de mission/d'instrument</li> <li>3- Croissance du budget de fonctionnement des autres ministères consacré à l'OT</li> <li>4- Nombre de visites sur le site GéoConnexions</li> </ol>

Sous-sous-activité de programme	A3-1	Exploitation de missions spatiales OT
Résultats attendus		Indicateurs de rendement
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'exploitation des missions spatiales d'OT répond aux besoins des utilisateurs et des clients conformément aux exigences de missions.</li> </ul>		<ol style="list-style-type: none"> <li>1- Rendement du système, en fonction des exigences de missions et des ressources (%)</li> <li>2- Quantité de données acquises ou livrées par rapport aux exigences de missions et aux ressources (p. ex., nombre d'images ou de minutes de données acquises par année)</li> </ol>



Élément d'activité	2139	Exploitation de RADARSAT-1
Extrants	Indicateurs de rendement	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Exploitation de RADARSAT-1</li> </ul>	1a)	Rendement du système (%)
	1b)	Quantité de données acquises

Nous aurions une meilleure base de justification des programmes et de mesure des progrès réalisés à l'égard des *résultats stratégiques* si la stratégie visait plutôt à mesurer l'utilisation que l'on fait de ses données puisque cela permettrait de faire connaître les conséquences attribuables à l'exploitation de satellites.

Ces mêmes constats (aussi soulignés à la section 2.2) s'appliquent à l'*élément d'activité* 2187 – Exploitation du SEM mené à la direction, Ingénierie d'exploitation et qui se rapporte à l'*activité de programme* B- Sciences et exploration spatiales (SE).

Dans la mesure où les stratégies de mesure du rendement mettent l'accent sur les activités opérationnelles et les extrants plutôt que sur les résultats (c.-à-d. les conséquences attribuables), le RPP/RMR comme tout autre instrument de reddition de comptes ne pourront pas démontrer la réalisation des bénéfices qui sont sensés découler des programmes et des activités menées.

## **RECOMMANDATIONS**

PRÉSIDENT

DIRECTION, PLANIFICATION ET RENDEMENT

- i) **S'assurer que les stratégies de mesure du rendement visent à mesurer les résultats au sens de la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* – SGRR;**
- ii) **S'assurer que le rendement de chacun des programmes fait périodiquement l'objet d'une revue formelle;**
- iii) **S'assurer que l'autorité désignée en matière de revue du rendement des programmes assument les responsabilités qui lui ont été attribuées;**
- iv) **S'assurer que la structure de gouvernance décrite à la SGRR est à jour et conforme à la manière que l'Agence gère ses programmes et activités;**
- v) **S'assurer que le *Rapport sur les plans et priorités* et le *Rapport ministériel sur le rendement* sont rédigés conformément aux exigences prescrites en la matière en faisant état notamment des réalisations et des résultats obtenus au sens de la SGRR.**

## ANNEXE A OBJECTIFS ET 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, Exploitations spatiales.

De façon plus spécifique, les objectifs poursuivis étaient 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 les gestionnaires rendent compte des résultats et des moyens employés

- Critère 3.1 Il existe un cadre redditionnel approprié qui établit les bases d'une reddition de comptes efficace
- Critère 3.2 Chaque élément de la programmation fait l'objet d'une reddition de comptes périodique

## 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 L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DE PROGRAMME</b>				
i)	S'assurer que l'architecture des activités de programmes est élaborée conformément à la <i>Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats</i> (SGRR) du SCT en veillant notamment à ce que l'AAP reflète la structure de gestion en vigueur à l'Agence en présentant tous les niveaux où la mesure du rendement doit s'effectuer;	Direction, Planification et rendement	Directeur	<p>L'architecture des activités de programme 2005-06 a été approuvée par le SCT tout comme les modifications apportées à la version 2006-07 qui est présentement en vigueur.</p> <p>Le CT a adopté la politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) en avril 2005 et les consignes aux ministères sur la préparation de la SGRR ont été publiées par le SCT en décembre 2006.</p> <p>L'architecture des activités de programme sera modifiée pour rencontrer ces directives.</p>	Selon l'échéancier publié par le SCT dans ses consignes
ii)	Consigner au Système d'information sur la gestion des dépenses (SIGD) les données pertinentes à l'égard de tous les niveaux de l'architecture des activités de programmes.	Direction, Planification et rendement	Directeur	<p>L'architecture des activités de programme 2005-06 a été approuvée par le SCT tout comme les modifications apportées à la version 2006-07 qui est présentement en vigueur.</p> <p>Le CT a adopté la politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) en avril 2005 et les consignes aux ministères sur la préparation de la SGRR ont été publiées par le SCT en décembre 2006.</p> <p>L'architecture des activités de programme sera modifiée pour rencontrer ces directives.</p>	Selon l'échéancier publié par le SCT dans ses consignes

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	<b>2.0 LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS</b>				
	<b>2.2 LIER LES ACTIVITÉS AUX RÉSULTATS</b>				
	De manière à se conformer avec la SGRR i) Faire la démonstration que les <i>éléments d'activités</i> et leurs activités opérationnelles sont reliés aux <i>résultats stratégiques</i> poursuivis par l'Agence. L'élaboration d'un <i>Cadre de gestion et de responsabilisation axé sur les résultats - CGRR</i> est recommandé pour y parvenir;	DG, Opérations et immobilisations  Direction, Planification et rendement	Directeur général  Directeur	La révision du PAA entreprise par la direction, Planification et rendement contribuera à faire ces démonstrations.  La direction, Planification et rendement présentera pour approbation par le SCT des résultats et des indicateurs pour lier et mesurer de façon quantifiable la contribution des programmes de l'AAP au résultat stratégique de l'Agence.	Selon l'échéancier publié par le SCT dans ses directives
	ii) S'assurer que les stratégies de mesure du rendement visent à mesurer les <i>résultats</i> des différentes composantes de l'AAP selon le sens qu'on y donne en matière de gestion axée sur les résultats	DG, Opérations et immobilisations  Direction, Planification et rendement	Directeur général  Directeur	La révision du PAA entreprise par la direction Planification et rendement contribuera à se conformer.  L'architecture des activités de programme 2005-06 a été approuvée par le SCT tout comme les modifications apportées à la version 2006-07 qui est actuellement en vigueur. Le CT a adopté la politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats (SGRR) en avril 2005 et les consignes aux ministères sur la préparation de la SGRR ont été publiées par le SCT en décembre 2006.  L'architecture des activités de programme sera modifiée pour rencontrer ces directives et la mesure des résultats ajustée en conséquence.	Selon l'échéancier publié par le SCT dans ses directives

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
iii)	S'assurer que l'AAP reflète les relations, les objectifs, les résultats attendus et les indicateurs développés dans un CGRR .	DG, Opérations et immobilisations	Directeur général	La révision du PAA entreprise par la direction, Planification et rendement contribuera à se conformer.	Continuel
		Direction, Planification et rendement	Directeur	Les gestionnaires qui disposent d'un CGRR ont sélectionné certains des résultats et indicateurs qu'ils ont insérés dans le modèle logique de l'activité de programme pertinente. Le groupe de planification continuera de jouer son rôle proactif auprès des gestionnaires qui élaborent des CGRR pour s'assurer des liens avec les modèles logiques des activités de programme.	

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	<b>2.0 LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS</b>				
	<b>2.3 LE PLAN DE TRAVAIL</b>				
	<b>2.3.1 LE PLAN DE TRAVAIL ET LA REDDITION DE COMPTES</b>				
i)	Dans la mesure où le Plan de travail sert à la reddition de comptes interne et externe au sens de la SGRR, on doit s'assurer qu'il comporte tous les éléments pertinents destinés à mesurer le rendement des programmes en veillant à mesurer les résultats au-delà des extrants.	DG, Opérations et immobilisations  Direction, Planification et rendement	Directeur général  Directeur	La révision du PAA entreprise par la direction Planification et rendement contribuera à se conformer.  La reddition de compte interne et externe au sens des consignes aux ministères sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats qui ont été publiées par le SCT en décembre 2006 se fait au niveau du sommaire du plan de travail.  Les sommaires du plans de travail comporteront donc tous les éléments pertinents à la mesure du rendement des programmes de l'AAP compte tenu de la revue commandée par le SCT.	Selon l'échéancier publié par le SCT dans ses directives

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	<b>2.0 LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS</b>				
	<b>2.3 LE PLAN DE TRAVAIL</b>				
	<b>2.3.2 LE PLAN DE TRAVAIL COMME OUTIL DE GESTION INTERNE</b>				
	i) Des instructions destinées à encadrer la préparation du plan de travail devraient être formulées afin de communiquer la nature et l'étendue de l'information que le <i>Plan opérationnel</i> doit comporter à l'égard des activités opérationnelles qui sont du ressort de la gestion interne à chacune des organisations.	Direction, Planification et rendement	Directeur	Le plan de travail se compose d'un sommaire du plan de travail au niveau de la sous-sous-activité de programme et d'un plan opérationnel qui est du ressort de la gestion interne à chacune des organisations. Le groupe de planification a fourni les <i>Principes généraux et les instructions du plan de travail</i> ainsi que les instructions du plan de travail électronique pour encadrer la rédaction du sommaire du plan de travail et du plan opérationnel et mène annuellement des consultations en ce qui a trait à son contenu.	Continuel

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	<b>2.0 LA PLANIFICATION DES OPÉRATIONS</b>				
	<b>2.3 LE PLAN DE TRAVAIL</b>				
	<b>2.3.3 L'INTÉGRATION DES CGRR AU PLAN DE TRAVAIL</b>				
i)	Lorsqu'un CGRR est élaboré pour un élément de planification donné, s'assurer que les systèmes et processus corporatifs intègrent les éléments pertinents qui y ont été développés.	DG, Opérations et immobilisations  Direction, Planification et rendement	Directeur général  Directeur	La révision du PAA entreprise par la direction Planification et rendement contribuera à se conformer.  Le groupe de planification joue déjà un rôle proactif auprès des gestionnaires qui élaborent des CGRR afin de s'assurer des relations appropriés avec les activités de programme. Le groupe de planification peut maintenant se baser sur des consignes plus précises suite à la publication en décembre 2006 par le SCT des consignes aux ministères sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats et sur les liens à établir avec les CGRR.	Continuel

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>L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET LES POUVOIRS DÉLÉGUÉS</b>				
i)	Revoir les descriptions de fonction du personnel afin de s'assurer qu'elles sont toujours pertinentes;	DG, Opérations et immobilisations	Directeur général	La revue des descriptions de fonction a été entreprise. Cette exercice pourrait exiger la participation de la direction, Ressources humaines	Mars 2008
ii)	Aligner l'organisation du travail, le partage des responsabilités et les pouvoirs délégués tout en veillant à ce que l'appellation "gestionnaire" soit attribuée qu'au poste répondant à la définition acceptée.	DG, Opérations et immobilisations	Directeur général	Une revue des pouvoirs financiers délégués aux gestionnaires de la direction, Exploitations satellitaires a été réalisé. Ils disposent tous maintenant du pouvoir d'engager des dépenses.	Complété

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	<b>3.0 LA LIVRAISON DE LA PROGRAMMATION</b>				
	<b>3.2 LA GESTION DES CONTRATS</b>				
	i) S'assurer que les autorisations de procéder qui sont accordées à l'entrepreneur sont délivrées par un membre du personnel qui détient le pouvoir de dépenser approprié (engagement de la dépense);	Direction, Finances  DG, Opérations et immobilisations	Dirigeant principal  Directeur général	Les gestionnaires disposent tous maintenant du pouvoir d'engager des dépenses (Voir 3.1 ii)	Complété
	ii) Revoir les pratiques administratives de manière à ne délivrer des certificats d'engagement que pour les dépenses effectivement engagées et selon la valeur de ces dépenses.	Direction, Finances  DG, Opérations et immobilisations	Dirigeant principal  Directeur général	Les engagements seront consignés pour chacune des tâches prévues pour l'exercice 2007-2008 en fonction de la valeur individuelle de chacune des tâches approuvées.	Complété

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	<b>3.0 LA LIVRAISON DE LA PROGRAMMATION</b>				
	<b>3.3 L'ASSIGNATION DES COÛTS DU PERSONNEL</b>				
	i) S'assurer que les assignations des membres du personnel consignées dans le système SMS reflètent les <i>éléments d'activités</i> auxquels ils sont effectivement assignés;	Direction, Finances  DG, Opérations et immobilisations	Dirigeant principal  Directeur général	Les assignations concernant l'exercice 2006-2007 ont été consignées dans SMS en février 2007.  Les assignations (approuvées par les parties concernées et utilisées dans la préparation du plan de travail annuel 2007-2008) sont en train d'être consignées dans SMS.	Complété
	ii) Définir des exigences concernant l'application de la notion de "gestion de programme" et veiller à ce qu'elles soient appliquées uniformément;	Direction, Panification et rendement	Directeur	Ces exigences sont maintenant définies dans les consignes aux ministères sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats publiées par le SCT en décembre 2006.	Complété
	iii) Appliquer les principes du coût de revient aux coûts communs c.-à-d. aux coûts encourus qui se rapportent à plusieurs autres éléments de planification.	Direction, Finances  Direction, Panification et rendement	Dirigeant principal  Directeur	Une étude portant sur les coûts de projet est actuellement en cours. Cette étude réalisée par les Services conseils de TPSGC consiste à revoir le traitement des coûts (directs et indirects) et la méthodologie d'imputation de ces coûts aux projets. Les résultats de cette étude pourraient être étendus à tout autre élément de planification.  En attendant les résultats de cette étude, les coûts communs ne seront pas répartis entre les différents éléments de planification qu'ils supportent.  Ces principes sont maintenant définis dans les consignes aux ministères sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats publiées par le SCT en décembre 2006.	2007/2008

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	<b>3.0 LA LIVRAISON DE LA PROGRAMMATION</b>				
	<b>3.4 LA GESTION DES REVENUS</b>				
	i) D'exiger de RSI les rapports prescrits à l'entente;	DG, Opérations et immobilisations	Directeur général	Des démarches ont été entreprises auprès de RSI (maintenant GSI) et il a été convenu qu'ils soumettront les rapports demandés.	Complété
	ii) De vérifier si les redevances versées ont été établies en conformité à l'entente;	DG, Opérations et immobilisations	Directeur général	L'exercice sera effectué suite à la réception des rapports demandés à RSI.	Déc. 2007
	iii) D'exercer la clause de vérification si nécessaire.	DG, Opérations et immobilisations	Directeur général	Nous considérerons d'exercer la clause de vérification sur la base des résultats du plan d'action à 3.4 i) et 3.4 ii).	Déc. 2007

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
	<b>3.0 LA LIVRAISON DE LA PROGRAMMATION</b>				
	<b>3.5 LES OBLIGATIONS ENVERS LES PROVINCES CONTRIBUTIVES ET PARTICIPANTES</b>				
	i) Revoir les livraisons de données aux provinces contributives et participantes depuis le 1 <sup>er</sup> avril 2001 afin d'y retracer la fourniture de données qui n'auraient pas été prises en compte depuis;	DG, Opérations et immobilisations  Direction, Finances	Directeur général  Dirigeant principal	Les informations financières ont été revues à la lumière des données fournies par le Bureau de commande.	Complété
	ii) Ajuster les soldes aux livres en fonction du nombre de données effectivement transmises et en fonction de la valeur unitaire considérée aux fins de l'établissement du solde;	DG, Opérations et immobilisations  Direction, Finances	Directeur général  Dirigeant principal	Le solde concernant les obligations envers les provinces contributives a fait l'objet d'une radiation complète.  Le solde concernant les provinces participantes a été revue.	Complété
	iii) Concevoir des procédés administratifs qui font en sorte que toute l'information pertinente à la livraison de données est communiquée aux services financiers.	DG, Opérations et immobilisations  Direction, Finances	Directeur général  Dirigeant principal	La procédure en place fait en sorte que les services financiers sont informés préalablement à la livraison de données aux provinces participantes.	Complété

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
<b>4.0 LA REDDITION DE COMPTE</b>					
i)	S'assurer que les stratégies de mesure du rendement visent à mesurer les résultats au sens de la <i>Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats</i> – SGRR;	Direction, Planification et rendement	Directeur,	Chaque activité de programme dispose de son propre modèle logique de mesure du rendement associé à une stratégie de mesure du rendement.  Ces modèles et stratégies seront revues à la lumière des consignes aux ministères sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats qui ont été publiées par le SCT en décembre 2006.	Selon l'échéancier publié par le SCT dans ses consignes
ii)	S'assurer que le rendement de chacun des programmes fait périodiquement l'objet d'une revue formelle;	Bureau du président  Direction, Planification et rendement	Président  Directeur	L'Agence se conformera aux exigences du gouvernement en faisant la revue de tous ses programmes sur un cycle de quatre ans. De plus, conformément à son cycle de planification qui inclut la planification financière, le Comité exécutif entreprendra une revue formelle de ses programmes.	Mars 2009
iii)	S'assurer que l'autorité désignée en matière de revue du rendement des programmes assument les responsabilités qui lui ont été attribuées;	Bureau du président	Président	Le Comité exécutif entreprendra une revue formelle de ses programmes conformément à son cycle de planification qui inclut la planification financière.	Mars 2009
iv)	S'assurer que la structure de gouvernance décrite à la SGRR est à jour et conforme à la manière que l'Agence gère ses programmes et activités;	Bureau du président  Direction, Planification et rendement	Président  Directeur	Les consignes aux ministères sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats ont été publiées par le SCT en décembre 2006. La structure de gouvernance sera mise à jour conformément à ces instructions.	Selon l'échéancier publié par le SCT dans ses consignes

Réf.	RECOMMANDATION	RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE		DÉTAILS DU PLAN D'ACTION	ÉCHÉANCIER
		ORGANISATION	FONCTION		
v)	S'assurer que le <i>Rapport sur les plans et priorités</i> et le <i>Rapport ministériel sur le rendement</i> sont rédigés conformément aux exigences prescrites en la matière en faisant état notamment des réalisations et des résultats obtenus au sens de la SGRR.	Direction, Planification et rendement	Directeur	Le rapport sur les plans et priorités et le rapport ministériel sur le rendement sont rédigés conformément aux directives du SCT émises annuellement. Les consignes aux ministères sur la préparation d'une structure de gestion, des ressources et des résultats ont été publiées par le SCT en décembre 2006. Le RPP et le RMR 2008-09 seront rédigés suivant ces consignes.	Dépôt du RPP et RMR 08-09