



Agence spatiale
canadienne Canadian Space
Agency



SUIVI DES PLANS D'ACTION DE LA GESTION ÉVALUATION

**Rapport annuel
au 31 mars 2015**

Direction, Audit et évaluation

Juin 2015

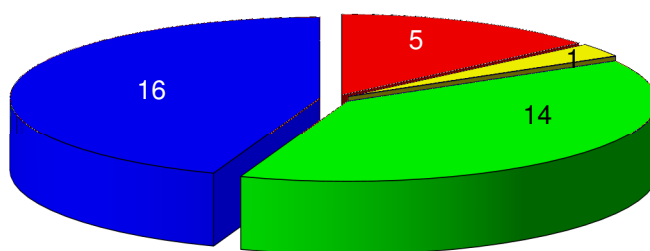
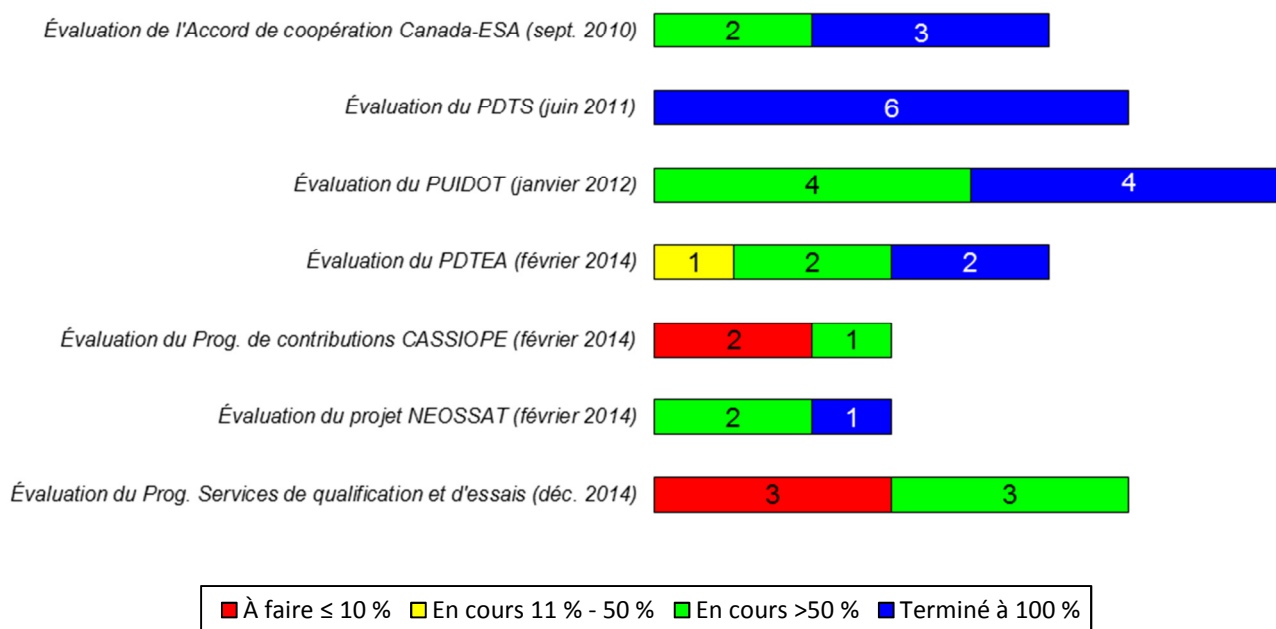
Table des matières

SOMMAIRE DE LA MISE EN ŒUVRE	2
ÉVALUATION SOMMATIVE DE L'ACCORD DE COOPÉRATION CANADA-ESA 2000-2009.....	3
ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES SPATIALES (PDTS) POUR LA PÉRIODE DE 2002/03 À 2007/08	4
ÉVALUATION DU PROGRAMME D'UTILISATION DES IMAGES ET DES DONNÉES EN OBSERVATION DE LA TERRE (PUIDOT) POUR LA PÉRIODE DU 1^{ER} AVRIL 2005 AU 31 MARS 2010.....	5
ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE TECHNOLOGIES D'EXPLORATION AVANCÉE (PDTEA) POUR LA PÉRIODE DU 1^{ER} AVRIL 2008 AU 31 MARS 2013.....	7
ÉVALUATION DU PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS CASSIOPE POUR LA PÉRIODE ALLANT DE DÉCEMBRE 2003 À DÉCEMBRE 2013.....	8
ÉVALUATION DU PROJET NEOSSAT POUR LA PÉRIODE ALLANT DE FÉVRIER 2005 À DÉCEMBRE 2013	9
ÉVALUATION DU PROGRAMME SERVICES DE QUALIFICATION ET D'ESSAIS (LABORATOIRE DAVID FLORIDA) POUR LA PÉRIODE D'AVRIL 2009 À SEPTEMBRE 2014	10

Sommaire de la mise en œuvre

Ce rapport de suivi de la mise en œuvre des plans d'action de la gestion fait état des mesures prises par les diverses entités responsables à la suite des constatations et des recommandations. Le processus de suivi en vigueur fait en sorte que les plans d'action de la gestion sont revus annuellement jusqu'à ce qu'ils soient terminés. Le degré de mise en œuvre est évalué et rapporté au Comité exécutif, qui agit à titre de Comité ministériel d'évaluation (CME) de l'Agence spatiale canadienne (ASC).

Ce rapport annuel présente, en date du 31 mars 2015, les résultats du suivi se rapportant à sept projets d'évaluation dont les rapports et les plans d'action de la gestion ont été présentés et approuvés antérieurement par le Comité exécutif. Les représentations graphiques ci-contre donnent un aperçu du degré d'avancement de la mise en œuvre des éléments du plan d'action de la gestion.



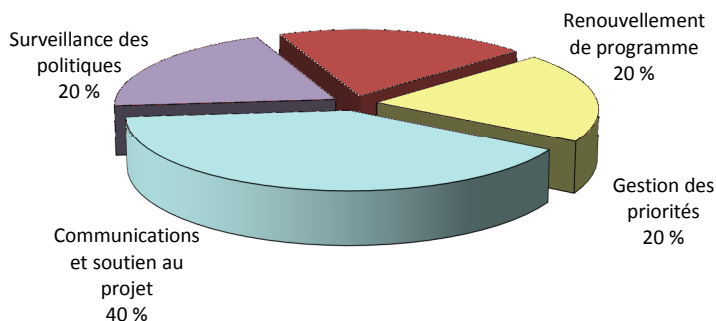
Les pages suivantes décrivent de façon détaillée l'état d'avancement des plans d'action des projets d'évaluation.

*Projet d'évaluation : Goss Gilroy***ÉVALUATION SOMMATIVE DE L'ACCORD DE COOPÉRATION CANADA-ESA 2000-2009**Objectif de l'évaluation

Réalisée en 2008 par les consultants en gestion Goss Gilroy Inc. (GGI), la présente évaluation sommative avait pour but de déterminer la pertinence, le succès et la rentabilité de l'Accord de coopération Canada-ESA. Le rapport d'évaluation a été présenté au Comité exécutif en juin 2010 et approuvé en septembre de la même année.

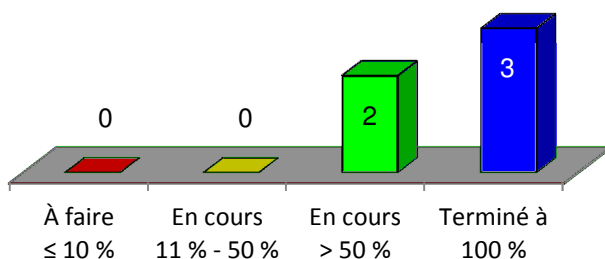
Nature des recommandations

Le rapport d'évaluation comportait des recommandations quant au renouvellement du programme, à l'harmonisation des priorités stratégiques, au soutien au programme, à la communication avec l'industrie canadienne et, enfin, à la surveillance des politiques. Plus précisément, les cinq recommandations visant à améliorer le programme portaient sur le renouvellement de l'accord, la clarification du rôle de l'ESA en lien avec les priorités stratégiques de l'ASC, l'élaboration des politiques et de procédures ayant pour objet de faire connaître officiellement à l'industrie les possibilités qu'offre l'ESA sur le plan industriel, de faire la promotion de ces possibilités et de prendre acte de l'influence qu'exercent sur le Canada les tendances spatiales existant au sein de l'Union européenne (UE).

État de la mise en œuvre

À l'exception de deux des recommandations, l'équipe du programme avait achevé en 2013-2014 la mise en œuvre de toutes les recommandations ayant découlé de cette évaluation. Cette année, l'équipe a poursuivi ses efforts et a presque terminé la réalisation des deux recommandations en suspens.

La recommandation de soutenir de potentiels soumissionnaires canadiens prévoyait la rédaction d'un guide s'adressant aux délégués canadiens auprès de l'ESA. Un guide a été rédigé pour que les délégués canadiens soient en mesure d'obtenir facilement l'information sur le processus d'approvisionnement de l'ESA et de comprendre quel est leur rôle au sein des conseils de programmes de l'ESA. Ce guide a été soumis à un processus de consultation et a été distribué aux délégués aux fins de révision. Des modifications ont été apportées et le guide devrait être approuvé et distribué aux délégués prochainement.



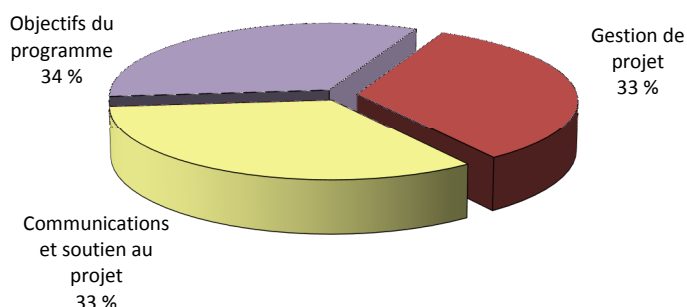
L'autre recommandation préconise l'élaboration d'un plan d'action cohérent pour communiquer aux entreprises canadiennes certaines possibilités industrielles ciblées de l'ESA. L'équipe du programme a travaillé sur la mise à jour de la partie du site Web de l'ASC portant sur l'ESA, dans le but d'ajouter l'information et les liens URL qui pourraient être utiles à d'éventuels soumissionnaires ou de nouveaux participants canadiens. Malgré un progrès considérable, la mise en œuvre de cette recommandation n'était pas encore tout à fait terminée au 31 mars 2015, mais devrait être achevée très prochainement.

Projet d'évaluation: 570-2800**ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DES TECHNOLOGIES SPATIALES (PDTS) POUR LA PÉRIODE DE 2002/03 À 2007/08**Objectif de l'évaluation

Les Services conseils du gouvernement (SCG) ont évalué en 2009-2010 le Programme de développement des technologies spatiales (PDTS) (maintenant désigné Programme de développement de technologies habilitantes). Le rapport d'évaluation a été approuvé par le Comité exécutif en juin 2011. L'évaluation portait sur quatre grands thèmes : pertinence du programme, conception et exécution du programme, réussite du programme et rentabilité.

Nature des recommandations

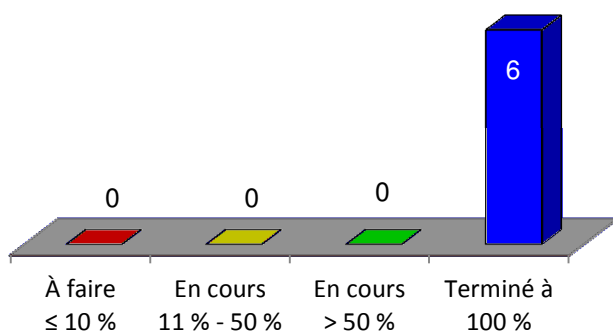
Le rapport d'évaluation a mis en lumière la nécessité d'appliquer le mécanisme de financement approprié et de cerner les exigences de R et D technologiques dans le but d'atteindre les objectifs du programme, d'améliorer la gestion de projet par le biais de processus d'acquisition plus efficaces et de normes de services, d'appuyer les entreprises et les clients de l'ASC et d'établir des stratégies de communication avec eux. Le rapport contenait six recommandations destinées à améliorer le programme.

État de la mise en œuvre

Le rapport du suivi des plans d'action de la gestion publié l'an dernier faisait état de l'achèvement de cinq des six recommandations ayant découlé du rapport d'évaluation du PDTS.

Cette année, l'équipe responsable du programme a concentré ses efforts sur la seule recommandation en suspens, c'est-à-dire celle de mettre en œuvre une stratégie de communication officielle visant à transmettre les résultats des projets aux clients de l'ASC.

En 2013-2014, le programme avait formalisé la manière dont les résultats des projets sont communiqués aux clients de l'ASC en les consultant et en les invitant aux réunions de lancement, ainsi qu'en leur envoyant des exemplaires des trousseaux de revue finale.



Des sondages ont également été réalisés auprès des clients et les résultats de ces sondages ont été compilés en vue de produire des rapports sur la satisfaction de la clientèle, ce qui a été fait par l'équipe responsable du programme en 2015. Toutes les recommandations du rapport d'évaluation du PDTS ont été entièrement mises en œuvre.

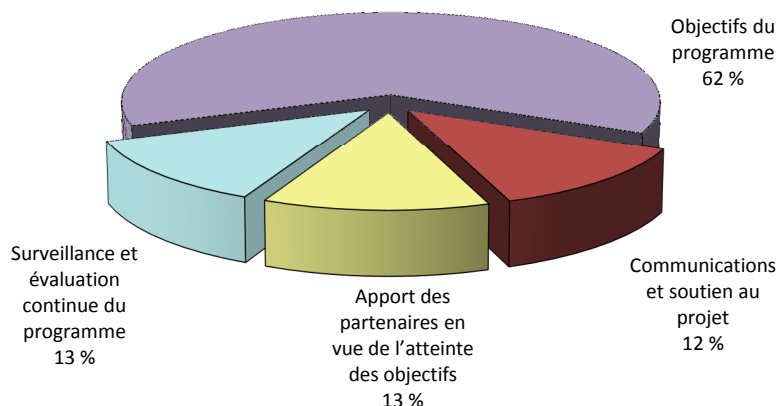
*Projet d'évaluation no 10/11 02-01***ÉVALUATION DU PROGRAMME D'UTILISATION DES IMAGES ET DES DONNÉES EN OBSERVATION DE LA TERRE (PUIDOT) POUR LA PÉRIODE DU 1^{ER} AVRIL 2005 AU 31 MARS 2010**Objectif de l'évaluation

L'évaluation du Programme d'utilisation des images et des données en observation de la Terre (PUIDOT) a été menée à l'interne par la fonction d'évaluation de l'ASC. Le rapport a été approuvé par le Comité exécutif en janvier 2012. Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'évaluation a répondu aux cinq questions fondamentales liées à la pertinence et au rendement du programme.

Nature des recommandations

Le rapport d'évaluation contenait des recommandations sur les objectifs du programme, l'appui aux projets et les communications avec les intervenants, la coordination des contributions des partenaires et le contrôle du rendement du programme. Plus précisément, les huit recommandations visant à améliorer le programme consistaient à :

1. accorder un rôle plus important à l'industrie dans le développement d'applications en réponse aux besoins des ministères fédéraux;
2. soutenir la participation du milieu universitaire au développement d'applications;
3. déterminer la proportion des ressources qui devraient être allouées au développement d'applications faisant appel à des données étrangères;
4. s'assurer que la politique de données de la mission de la Constellation RADARSAT facilite l'accès aux données et le partage de ces données;
5. allouer une plus grande part des ressources du programme aux activités de sensibilisation et de transfert des connaissances;
6. augmenter le financement pour le développement des produits et services permettant d'améliorer la compétitivité sur le marché;
7. mettre en place des mécanismes permettant de repérer des grappes de développement et de coordonner l'apport des partenaires;
8. cerner les objectifs du programme et surveiller le rendement par l'élaboration d'une stratégie de mesure du rendement.

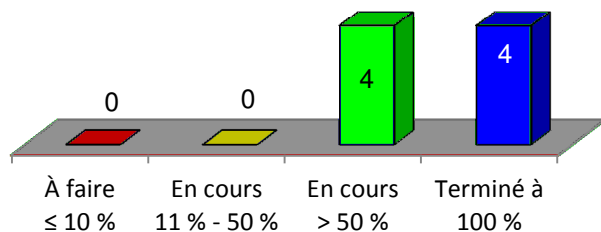
État de la mise en œuvre

Deux des recommandations du rapport d'évaluation (2 et 6) avaient été entièrement mises en œuvre en 2013-2014, conformément à leur date d'échéance. Des mécanismes visant à associer davantage l'industrie et le milieu universitaire au développement des applications ont ainsi été mis en place grâce au Programme global de subventions et contributions de l'ASC.

Cette année, l'équipe du programme a achevé la mise en œuvre de deux autres recommandations (1 et 5). La première recommandation préconisait d'accorder un rôle plus important à l'industrie dans le développement d'applications en réponse aux besoins des ministères et organismes fédéraux. Plusieurs actions avaient été identifiées en réponse à cette recommandation. En 2013-2014, l'équipe du programme avait ainsi engagé des négociations pour établir un nouveau partenariat et tenu une rencontre d'information et de consultation avec les ministères et industries. Cette année, l'équipe du programme s'est penchée sur le développement d'une entente parapluie entre l'ASC et ses partenaires fédéraux. Cependant, suite à des discussions, l'équipe de gestion du programme a convenu de conserver le gabarit d'entente standard et de modifier les annexes selon les projets financés. En ce qui concerne la 5^e recommandation, une stratégie de communication a été développée et discutée avec la Direction des Communications et une entente fut convenue pour sa mise en œuvre au rythme des ressources disponibles.

Les autres recommandations (3, 4, 7 et 8) de ce rapport d'évaluation sont en cours et chacune est achevée à plus de 50 %. En ce qui a trait à l'accès aux données de la mission de la Constellation RADARSAT et à leur partage, un processus de consultation avec les autres ministères a été mis sur pied pour élaborer une politique sur les données de la mission de la Constellation RADARSAT et leur utilisation. Cette action devrait être terminée d'ici le lancement du premier satellite prévu en 2018.

La 8^e recommandation comprenait, pour sa part, deux volets, soit le développement d'une stratégie de mesure du rendement et son implantation. La stratégie de mesure du rendement a été finalisée au cours de l'année 2014-2015. Cette recommandation sera considérée comme étant achevée lorsque tous les indicateurs auront été mesurés à au moins une reprise, ce qui devrait être fait d'ici la fin de l'année.



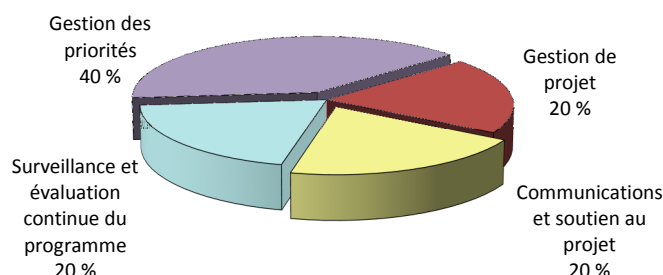
Les recommandations 3 et 7 comprenaient également deux volets, soit la mise en place de mécanismes de gouvernance et le développement d'un plan stratégique en réponse aux besoins exprimés. Au cours de la dernière année, de nouveaux mécanismes de gouvernance ont été mis sur pied dans le but de déterminer les priorités du programme, de documenter les besoins des utilisateurs et de prendre des engagements. Une ébauche du plan stratégique pour la Direction générale, Utilisation de l'espace a également été développée et est actuellement en attente d'une décision.

*Projet d'évaluation no 12/13 02-01***ÉVALUATION DU PROGRAMME DE DÉVELOPPEMENT DE TECHNOLOGIES D'EXPLORATION AVANCÉE (PDTEA) POUR LA PÉRIODE DU 1^{ER} AVRIL 2008 AU 31 MARS 2013**Objectif de l'évaluation

L'évaluation du Programme de développement de technologies d'exploration avancée (PDTEA) a été menée à l'interne par la fonction d'évaluation de l'ASC. Le rapport a été approuvé par le Comité exécutif en février 2014. Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'évaluation a répondu aux cinq questions fondamentales liées à la pertinence et au rendement du programme.

Nature des recommandations

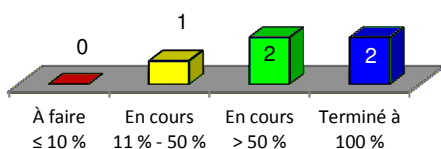
Le rapport d'évaluation a fait ressortir que, dans l'ensemble, le PDTEA a démontré sa pertinence continue et son rendement a été généralement réussi, efficace et économique. Toutefois, les conclusions indiquent qu'il existe des possibilités d'amélioration du programme. Il a notamment été recommandé de :



1. procéder à une analyse du niveau optimal de ressources qui devraient être consacrées au développement scientifique par le programme;
2. créer une distinction plus nette entre le Programme de développement de technologies habilitantes (PDTH) et le PDTEA ou fusionner les deux;
3. clarifier les processus de passation de contrats concernant les activités de R et D du programme;
4. mettre en œuvre une méthode systématique permettant de communiquer les plans et priorités à l'ensemble du personnel du PDTEA; et
5. inclure les données et les objectifs de référence de la stratégie de mesure du rendement du PDTEA et rendre toutes les données sur le rendement disponibles dans un format accessible.

État de la mise en œuvre

Deux des cinq recommandations du rapport d'évaluation du PDTEA ont été entièrement mises en œuvre (1 et 4) au cours de la dernière année. L'équipe du programme a terminé la rédaction du nouveau plan du Programme d'exploration de base (2014-2017). Ce plan, qui prévoit des activités sur les plans technologique, scientifique et opérationnel, a été distribué à toutes les parties prenantes du Programme d'exploration de base. L'équipe du programme a également effectué une revue trimestrielle des activités du PDTEA permettant ainsi de communiquer les plans et priorités à l'ensemble du personnel.



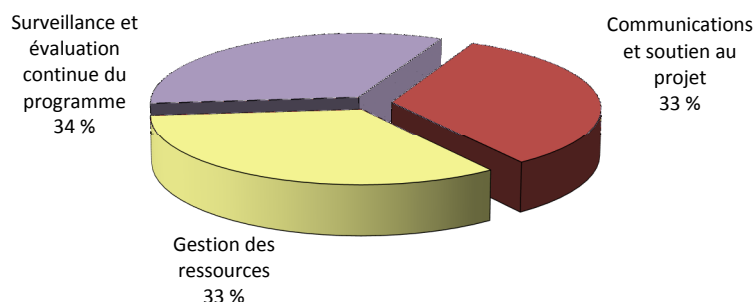
Les trois autres recommandations sont en cours de réalisation, dont deux sont achevées à plus de 50 % (2 et 5). Un nouveau cadre de gouvernance et de surveillance des investissements a été approuvé par le Comité exécutif de l'ASC et des clarifications sur les processus de passation de contrats concernant les activités de R et D sont attendues prochainement. La stratégie de mesure du rendement du programme a été approuvée au cours de la dernière année et un outil de collecte des données est en développement. Finalement, une proposition de consolidation des activités de développement technologique a été élaborée et est en attente d'une décision.

*Projet d'évaluation no 13/14 02-01***ÉVALUATION DU PROGRAMME DE CONTRIBUTIONS CASSIOPE POUR LA PÉRIODE ALLANT DE DÉCEMBRE 2003 À DÉCEMBRE 2013**Objectif de l'évaluation

L'évaluation du Programme de contributions CASSIOPE a été réalisée par un consortium dirigé par Kelly Sears Consulting Group. Cette évaluation avait pour but de déterminer la pertinence et le rendement du Programme de contributions CASSIOPE de l'ASC. Le rapport d'évaluation a été approuvé par le Comité exécutif de l'ASC en février 2014.

Nature des recommandations

Le rapport d'évaluation soutenait que des missions comme CASSIOPE répondaient à d'importants besoins commerciaux, scientifiques et sociétaux des Canadiens. Le rapport contenait toutefois des recommandations relatives au suivi du rendement du programme, à la diffusion des orientations stratégiques, et à la gestion des mécanismes de financement.

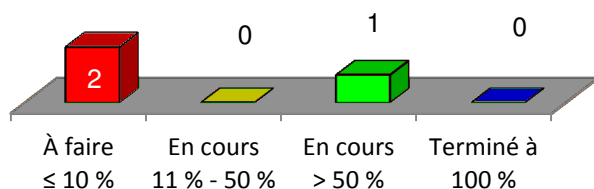


Plus précisément, les trois recommandations visant à améliorer le programme précisait que l'ASC devait :

1. déployer des efforts pour suivre les répercussions de ses projets sur la capacité industrielle;
2. examiner de nouvelles façons de mieux veiller à ce que l'industrie spatiale canadienne dispose de la capacité technologique pour entreprendre des projets spatiaux parrainés par l'Agence; et
3. veiller à disposer de la capacité interne nécessaire pour évaluer tant les avantages de l'analyse de rentabilisation présentée par le bénéficiaire que la gestion du processus de remboursement advenant le cas où l'ASC prévoit recourir aux contributions remboursables lors de projets spatiaux ultérieurs.

État de la mise en œuvre

Des efforts ont été investis au cours de la dernière année pour le développement d'une stratégie spatiale et la mise en œuvre d'activités de communication avec les principales parties prenantes du secteur spatial. Ces efforts se poursuivront au cours de la prochaine année en vue de répondre à la seconde recommandation du rapport d'évaluation du Programme de contributions CASSIOPE.



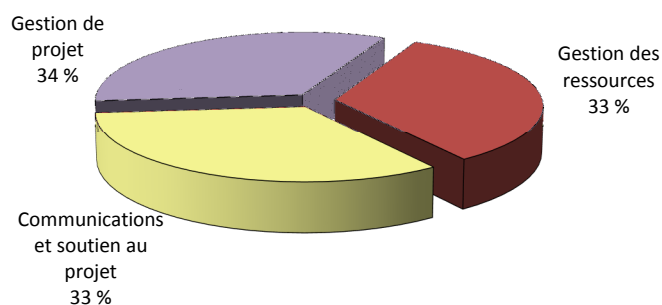
Des discussions préliminaires ont également été amorcées au cours de l'année 2014-2015 en prévision de la révision de l'Architecture d'alignement des programmes de l'ASC et des indicateurs de rendement afférents, et le raffinement des mécanismes de collecte de données. L'ensemble de ces mesures devrait permettre à terme de mieux documenter les répercussions des projets. La révision du mandat, des rôles et des responsabilités du Centre d'expertise des subventions et contributions de l'ASC, ainsi que des processus de remboursement devrait, pour sa part, être initiée au cours de la prochaine année en vue de répondre à la troisième recommandation.

*Projet d'évaluation no 13/14 02-02***ÉVALUATION DU PROJET NEOSSAT POUR LA PÉRIODE ALLANT DE FÉVRIER 2005 À DÉCEMBRE 2013**Objectif de l'évaluation

Cette évaluation a été réalisée en 2014 par un consortium dirigé par Kelly Sears Consulting Group. Cette évaluation avait pour but de déterminer la pertinence et le rendement du projet NEOSSAT de l'ASC. Le rapport d'évaluation a été approuvé par le Comité exécutif en février 2014.

Nature des recommandations

L'évaluation a démontré que les missions satellitaires de type NEOSSAT sont pleinement justifiées et que le projet a été mis en œuvre conformément aux activités prévues dans le plan initial. L'évaluation a toutefois permis de mettre en lumière des leçons apprises tirées de l'expérience acquise tout au long du projet NEOSSAT.



Plus précisément, les trois recommandations visant à améliorer le projet précisait que l'ASC devait :

1. mettre en place un processus pour adresser les facteurs de risque en ce qui a trait aux capacités financières, techniques et/ou de gestion de projet des entrepreneurs pendant l'exécution des contrats lorsque des lacunes sont constatées;
2. continuer à entretenir une capacité technique à l'interne ou disponible à la demande afin d'atténuer les risques associés aux capacités de l'entrepreneur; et
3. définir, en collaboration avec d'autres partenaires fédéraux et l'industrie, une stratégie visant à mettre en place des capacités et des compétences dans des créneaux spécialisés de l'industrie spatiale canadienne.

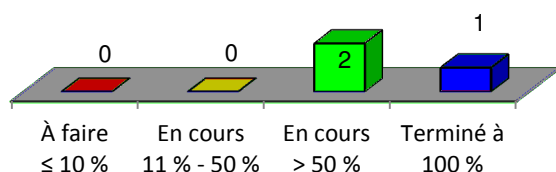
État de la mise en œuvre

Diverses activités ont été entreprises au cours de la dernière année afin de mettre en œuvre les trois recommandations découlant du rapport d'évaluation du projet NEOSSAT. En date du 31 mars 2015, toutes les actions relatives à la première recommandation étaient terminées alors que les deux autres recommandations étaient achevées à plus de 50 %.

Un nouveau cadre de gouvernance et de surveillance des investissements, ainsi que les processus et outils de suivi afférents à ce cadre, ont été approuvés par le Comité exécutif de l'ASC, permettant par le fait même de répondre à la première recommandation du rapport d'évaluation.

Une analyse des expertises techniques clés, ainsi que l'extension des offres permanentes pour les services d'ingénierie ont été conclues récemment. Des lignes directrices pour le contrôle des projets devraient pour leur part être développées d'ici la fin de l'année 2015.

Finalement, des efforts ont été investis au cours de la dernière année pour le développement d'une stratégie spatiale et la mise en œuvre d'activités de communication avec les principales parties prenantes du secteur spatial. Ces efforts se poursuivront au cours de la prochaine année en vue de répondre à la troisième recommandation du rapport d'évaluation du projet NEOSSAT.



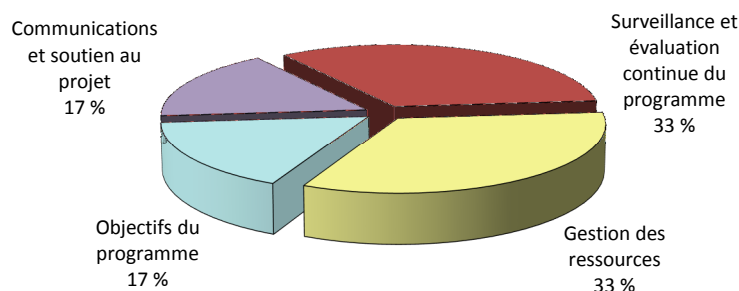
*Projet d'évaluation no 14/15 02-03***ÉVALUATION DU PROGRAMME SERVICES DE QUALIFICATION ET D'ESSAIS (LABORATOIRE DAVID FLORIDA) POUR LA PÉRIODE D'AVRIL 2009 À SEPTEMBRE 2014**Objectif de l'évaluation

L'évaluation du Programme Services de qualification et d'essais (LDF) de l'ASC a été menée en 2014 par un consortium dirigé par Kelly Sears Consulting Group. Le rapport a été approuvé par le Comité exécutif en décembre 2014. Conformément à la Directive sur la fonction d'évaluation (2009) du Secrétariat du Conseil du Trésor, l'évaluation a répondu aux cinq questions fondamentales liées à la pertinence et au rendement du programme.

Nature des recommandations

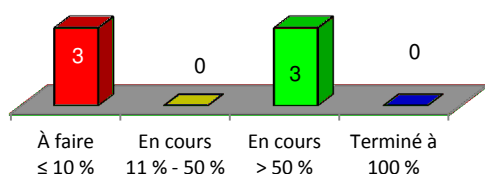
De façon générale, le rapport d'évaluation a fait ressortir la pertinence du programme et l'atteinte des résultats attendus. Cependant, l'évaluation a identifié des domaines d'amélioration relativement au suivi du rendement du programme, à la communication avec les intervenants du secteur spatial et à l'optimisation des ressources. Il a notamment été recommandé à l'ASC de :

1. mettre en œuvre un processus de consultation des intervenants afin d'en apprendre davantage sur les besoins actuels et futurs en matière de capacités d'essais;
2. réviser la stratégie de mesure du rendement actuelle;
3. valider la faisabilité d'un programme de partage de la main-d'œuvre, particulièrement des ingénieurs, entre le siège social de l'ASC et le LDF;
4. élaborer et mettre en œuvre une méthode rigoureuse et uniforme de mesure de l'utilisation du LDF;
5. réaliser une étude afin de dresser la liste des marchés potentiels pour le LDF autres que celui du secteur spatial; et
6. examiner et réviser le modèle d'établissement des coûts du LDF.

État de la mise en œuvre

Trois des six recommandations du rapport d'évaluation du LDF sont déjà achevées à plus de 50 % (Recommandations 2, 4, 5). À ce titre, la stratégie de mesure du rendement, ainsi que la méthode de mesure de l'utilisation du LDF sont en cours de révision et devraient être approuvées d'ici la fin de l'année. Les réflexions amorcées par l'équipe du programme sur de nouveaux modèles de gestion du LDF se poursuivront cette année afin d'optimiser l'utilisation du laboratoire.

L'équipe du programme poursuivra ses efforts au cours de la prochaine année en vue notamment de mener des consultations avec diverses parties prenantes du secteur spatial et de mettre à jour la grille tarifaire du LDF.



Finalement, aucune action n'a été entreprise cette année en vue d'implanter un programme de partage de la main-d'œuvre. L'équipe du programme reconnaît la pertinence de tels mécanismes et poursuivra ses efforts au cours de la prochaine année.