



Agence spatiale
canadienne

Canadian Space
Agency



AUDIT DU CADRE DE GESTION DU PROGRAMME GLOBAL DE SUBVENTIONS ET
CONTRIBUTIONS À L'APPUI DE LA RECHERCHE, DE LA SENSIBILISATION ET DE
L'ÉDUCATION EN SCIENCES ET TECHNOLOGIES SPATIALES

RAPPORT D'AUDIT

PROJET NO. 18/19 01-04

PRÉPARÉ PAR
LA DIRECTION, AUDIT ET ÉVALUATION

JANVIER 2020

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|---|-----------|
| ABRÉVIATIONS UTILISÉES..... | 3 |
| 1.0 SOMMAIRE | 4 |
| 1.1 Objectif de l'audit..... | 4 |
| 1.2 Opinion de l'audit..... | 4 |
| 1.3 Énoncé d'assurance | 4 |
| 1.4 Résumé des constatations | 4 |
| 2.0 RAPPORT D'AUDIT..... | 5 |
| 2.1 Contexte | 5 |
| 2.2 Objectif, portée et approche de l'audit..... | 5 |
| 2.3 Constatations, recommandations et réactions de la direction | 6 |
| ANNEXE A — TERMES DE RÉFÉRENCE..... | 19 |

ABRÉVIATIONS UTILISÉES

| | |
|-----------------|--|
| AOP | Avis d'offre de participation |
| ASC | Agence spatiale canadienne |
| AUOT/EOAU | Applications et utilisations en observation de la Terre |
| BGPE | Bureau de la gestion de projets d'entreprise |
| CESSC | Centre d'expertise des subventions et contributions |
| CE | Comité exécutif |
| CGSI/IGMF | Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements |
| CRII | Comité de revue et d'intégration des investissements |
| CT | Conseil du Trésor |
| ES | Exploration spatiale |
| ESA | Agence spatiale européenne |
| IAC | Congrès international d'astronautique |
| LGFP | Loi sur la gestion des finances publiques |
| MJANR/ARLU | Mise à jour annuelle des niveaux de référence |
| PAFR | Plan d'audit fondé sur les risques |
| PDTS/STDP | Programme de développement des technologies spatiales |
| PIP | Programmes et planification intégrée |
| PSRS | Project Status Report System |
| S&C | Subventions et contributions |
| SCT | Secrétariat du Conseil du Trésor |
| STS | Sciences et technologies spatiales |
| TI | Technologie de l'information |
| UE | Utilisation de l'espace |
| VITES/FAST LEAD | Vols et investigations terrain en technologies et sciences spatiales — Mission analogue d'exploration de la Lune |

1.0 SOMMAIRE

1.1 OBJECTIF DE L'AUDIT

Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme global de subventions et contributions à l'appui de la recherche, de la sensibilisation et de l'éducation en sciences et technologies spatiales (Programme) d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'Agence spatiale canadienne (ASC) et les agences centrales.

1.2 OPINION DE L'AUDIT

À notre avis, le cadre de gestion en place permet au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. Des opportunités d'amélioration ont toutefois été identifiées en ce qui a trait à certains processus.

1.3 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

À titre de dirigeante principale de la vérification, je suis d'avis que des procédures d'audit suffisantes et appropriées ont été suivies et que des éléments probants ont été recueillis pour étayer l'exactitude de l'opinion fournie dans le présent rapport. Cette opinion s'appuie sur une comparaison des conditions telles qu'elles existaient alors et les critères d'audit préétablis qui ont été convenus avec la direction. L'opinion ne s'applique qu'à l'entité examinée. Les éléments probants ont été recueillis en conformité avec la politique, les directives et les normes du Conseil du Trésor (CT) en matière d'audit interne. Les procédures suivies sont conformes aux normes professionnelles de l'Institut des auditeurs internes. Les éléments de preuve réunis sont suffisants pour convaincre la haute direction du bien-fondé de l'opinion découlant de l'audit interne.

1.4 RÉSUMÉ DES CONSTATATIONS

L'audit a démontré que le Programme global de subventions et contributions à l'appui de la recherche, de la sensibilisation et de l'éducation en sciences et technologies spatiales de l'ASC est géré conformément à la *Politique sur les paiements de transfert*, la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* et les modalités du programme. Nous avons examiné un échantillon de 10 ententes de subventions et contributions (S&C) et nous avons constaté que celles-ci respectaient les règles en vigueur. De plus, plusieurs consultations sont effectuées lors de la planification et un processus d'approbation pour les décisions est en place. Les ententes de S&C sont octroyées selon des processus structurés et bien documentés. Une fois octroyées, les ententes sont surveillées adéquatement et les résultats à court terme sont suivis.

Nous avons toutefois identifié des opportunités d'amélioration en ce qui a trait à la gestion d'une norme de service concernant le temps de réponse pour rendre une décision suite à un avis d'offre de participation (AOP), à l'établissement d'une méthodologie concernant l'audit des bénéficiaires et à l'obtention d'information concernant les résultats suite aux ententes de S&C. Nos constats ont mené à la formulation des opportunités d'amélioration suivantes :

- 1- Élaborer et mettre en place une méthodologie pour l'audit des bénéficiaires.
- 2- Revoir le processus d'établissement des normes de services et au besoin, les normes de service concernant le temps de réponse pour rendre une décision suite à un AOP.

Original signé par Dominique Breden

Signature de la Dirigeante principale de la vérification

Membres de l'équipe d'audit : Dany Fortin, Louis Martel, Fatima Raveen, Johanna Gailer



2.0 RAPPORT D'AUDIT

2.1 CONTEXTE

Le Programme global de subventions et contributions à l'appui de la recherche, de la sensibilisation et de l'éducation en sciences et technologies spatiales (Programme) vise, dans un premier temps, à appuyer le développement des connaissances et l'innovation dans des domaines prioritaires de l'Agence (volet Recherche) et, dans un deuxième temps, à accroître la sensibilisation et la participation des Canadiens aux disciplines et aux activités liées à l'espace (volet Sensibilisation et éducation).

Le volet recherche vise à soutenir le développement des sciences et des technologies, à favoriser le développement continu d'une masse critique de chercheurs et de personnes hautement qualifiées au Canada, et à appuyer la collecte d'information, la recherche et les études relatives à l'espace en tenant compte des priorités de l'Agence. Le volet sensibilisation et éducation vise à offrir des possibilités d'apprentissage aux étudiants canadiens dans diverses disciplines liées à l'espace, à soutenir les activités des organisations qui se consacrent à la recherche et à l'éducation dans le domaine spatial, à sensibiliser les étudiants canadiens aux sciences et technologies spatiales canadiennes et à les faire participer davantage à des activités connexes.

Au moment de l'audit, environ 100 ententes de contributions et 159 ententes de subventions étaient actives à l'ASC. Les avis d'offre de participation (AOP), l'émission et la gestion des ententes du Programme sont effectués par les différentes directions générales de l'ASC. Le Centre d'expertise des subventions et contributions (CESC), sous la responsabilité de la direction générale des Finances, est responsable de donner conseils et support aux directions générales. Le CESC est, entre autres, responsable de la conception et standardisation des processus, outils et infrastructures pour la gestion des S&C. De plus, le CESC est responsable de certaines activités de surveillance, revue et rapportage en matière de S&C.

TABLEAU DES DÉPENSES DE S&C PAR ANNÉE

| Dépenses | 2013-14 | 2014-15 | 2015-16 | 2016-17 | 2017-18 | 2018-19 | 2019-20 | 2020-21 | 2021-22 |
|---------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| | Actuel* | Actuel* | Actuel* | Actuel* | Actuel* | Actuel* | Prévision** | Prévision** | Prévision** |
| | M \$ | M \$ | M \$ | M \$ | M \$ | M \$ | M \$ | M \$ | M \$ |
| Subventions | 6.3 | 7.0 | 6.3 | 9.1 | 8.7 | 10.4 | 10.0 | 8.5 | 9.4 |
| Contributions | 1.5 | 4.1 | 10.5 | 11.9 | 10.5 | 16.0 | 16.6 | 16.8 | 16.8 |
| Total | 7.8 | 11.1 | 16.8 | 21.0 | 19.2 | 26.4 | 26.6 | 25.3 | 26.2 |

Sources: * SAP ** Plan ministériel 2019-2020

2.2 OBJECTIF, PORTÉE ET APPROCHE DE L'AUDIT

OBJECTIF

Ce projet d'audit s'inscrit dans le cadre du Plan d'audit fondé sur les risques (PAFR) 2017-2018 à 2019-2020 qui a été approuvé par le Comité d'audit de l'Agence. L'objectif du présent audit était de déterminer si un cadre de gestion était en place afin de permettre au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales.

PORTÉE

L'audit portait sur l'ensemble des dépenses du programme ainsi que les systèmes et les procédés en place relativement à la planification, au contrôle et à la reddition de comptes des activités. L'audit a couvert les activités menées entre le 1er avril 2017 et le 31 mars 2019.

APPROCHE

Les critères d'audit ont été établis en fonction de bonnes pratiques de gestion et des exigences tirées des lois, politiques, règlements et lignes directrices émis par l'ASC et les agences centrales. L'audit a comporté divers procédés d'audit dont des entrevues, et l'examen de documents, de dépenses opérationnelles et de dossiers contractuels.

Pour 6 contributions et 4 subventions, nous avons examiné la conformité envers :

- *la Directive sur les paiements de transferts du Secrétariat du Conseil du Trésor (SCT)*
- les modalités du Programme de l'Agence
- *la Loi sur la gestion des finances publiques* (art. 32, 34 et 33)

La sélection de l'échantillon a été effectuée selon le jugement des auditeurs. L'échantillon a été sélectionné selon les critères suivants :

- type de financement (prorata de la valeur monétaire entre S&C)
- directions générales (prorata de la valeur monétaire entre les directions générales)
- type de destinataires (prorata entre entreprises et établissements académiques)
- valeur monétaire par transaction

Pour 1 avis d'offre de participation (AOP), nous avons examiné le cycle composé de :

- la préparation et la publication de l'AOP
- la présélection, l'évaluation et la sélection des propositions
- l'octroi et le suivi des ententes de subventions

Il est à noter que l'objectif de l'audit ainsi que les critères d'audit ont fait l'objet d'une discussion avec la direction. Les critères et sous-critères de l'audit sont présentés à l'annexe A.

2.3 CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET RÉACTIONS DE LA DIRECTION

Résultats attendus :

Afin de déterminer si le cadre de gestion en place permet au programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales, nous nous attendions à retrouver les éléments suivants :

- des activités qui sont planifiées efficacement ;
- des activités et des ressources utilisées qui sont contrôlées ;
- des activités qui font l'objet d'une reddition de comptes.

2.3.1 Planification des activités

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Objectif de l'audit | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | |
| CONSTATATIONS | Critère 1 | Les activités du Programme sont planifiées de manière appropriée. |
| | Condition | <p><i>Conclusion sur le critère :</i></p> <p>L'audit a démontré que les activités du Programme sont planifiées de manière appropriée. L'identification des besoins des parties prenantes est effectuée de façon régulière et les domaines d'investissement retenus tiennent compte des priorités identifiées. Des plans d'investissements sont préparés, approuvés et revus régulièrement.</p> <p><i>Planification des investissements</i></p> <p><i>Identification des besoins</i></p> <p>Les secteurs programmatiques consultent régulièrement l'industrie, les milieux académiques ainsi que les partenaires nationaux et internationaux afin d'identifier les besoins. Les consultations se font, entre autres, à l'aide de comités consultatifs, d'ateliers et groupes de travail. Également, les secteurs programmatiques participent à des conférences nationales et internationales et ont des contacts réguliers avec les partenaires internationaux. Des analyses de l'environnement sont effectuées afin d'identifier le contexte, de situer le Canada au niveau des tendances liées au domaine spatial et d'établir le profil des ressources canadiennes. Plusieurs consultations sont également effectuées à l'interne entre les directions générales de l'ASC.</p> <p><i>Priorisation et approbation</i></p> <p>L'objectif du Programme étant d'appuyer le développement des connaissances et l'innovation et accroître la sensibilisation et la participation des Canadiens aux activités liées à l'espace, les critères de priorisations varient donc en fonction des disciplines scientifiques. Le travail de préparation du plan d'investissement diffère d'un secteur programmatique à l'autre en fonction de la spécificité des activités. Certains secteurs coordonnent leurs activités en collaboration avec d'autres agences spatiales et les feuilles de route (roadmaps) sont préparées en fonction des opportunités internationales et des missions planifiées.</p> |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| Objectif de l'audit | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | |
| | | <p>Chaque direction présente à son directeur général les investissements qu'elle croit être les plus avantageux pour l'industrie spatiale canadienne, pour le milieu académique canadien, pour le Canada dans son ensemble et pour l'ASC. Par la suite, les investissements entérinés par le directeur général sont présentés au Comité de revue et d'intégration des investissements (CRII) pour approbation. La préparation des AOP commence par la suite. Concernant les propositions non sollicitées, elles sont toutes présentées pour approbation au CRII.</p> <p>L'allocation budgétaire du Programme entre les directions a été effectuée il y a quelques années et est reconduite d'année en année avec quelques variations. Une planification optimale des ressources disponibles devrait prévoir une révision périodique en fonction de l'évolution des priorités organisationnelles et des résultats attendus.</p> <p>Planification financière</p> <p>La revue des budgets et des prévisions de dépenses de l'exercice courant est effectuée mensuellement à l'aide du système financier SAP. Le cas échéant, des surplus potentiels sont identifiés en cours d'année et redistribués à un autre programme de S&C de l'ASC.</p> <p>Pour l'année 2017-2018, le montant total des plans de travail est passé de 21,6 M\$ en début d'exercice à 19,2 M\$ en fin d'exercice, soit une baisse de 2,4 M\$ (11 %). Pour l'année 2018-2019, le montant total des plans de travail est passé de 23,8 M\$ en début d'exercice à 26,4 M\$ en fin d'exercice, soit une augmentation de 2,6 M\$ (11 %). Cette augmentation a été possible grâce à l'obtention de fonds additionnels pour de nouvelles initiatives approuvées en cours d'année. Sans ces fonds additionnels, les surplus potentiels identifiés en cours d'année et transférés à un autre programme ont été d'environ 2,5 M\$ (10,5%) soit une proportion similaire à l'année précédente.</p> |
| RECOMMANDATION | S/O | |
| RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE | Organisation | S/O |
| | Fonction | S/O |

| | | |
|------------------------------------|--|----------|
| Objectif de l'audit | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | |
| RÉACTION DE LA DIRECTION | S/O | |
| PLAN D'ACTION DE LA GESTION | Détails du plan d'action | Échéance |
| | S/O | S/O |

2.3.2 Contrôle des activités du programme

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Objectif de l'audit | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | |
| CONSTATATIONS | Critère 2 | Les activités du Programme sont contrôlées de manière appropriée. |
| | Condition | <p>Conclusion sur le critère :</p> <p>Notre audit nous a permis de constater que les activités du Programme sont contrôlées de manière appropriée. En effet, les dépenses sont autorisées et effectuées conformément aux lois, règlements et modalités de programme et les transactions sont comptabilisées de façon appropriée. La préparation et publication des AOP ainsi que la réception, l'analyse, l'évaluation et la sélection des propositions suivent des processus et des procédures structurés et documentés. La surveillance des bénéficiaires est effectuée de façon continue.</p> <p>Certains points d'amélioration ont toutefois été identifiés concernant la mise à jour de la documentation des procédures reliées aux activités de S&C en fonction du nouveau cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI/IGMF) de l'ASC et l'établissement d'une méthodologie concernant l'audit des bénéficiaires.</p> <p><i>Lois, politiques, règlements, directives et modalités du programme applicables</i></p> <p>Notre audit nous a permis de constater que les dépenses sont approuvées et effectuées conformément à la <i>Politique sur les</i></p> |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| <p>Objectif de l'audit</p> | <p>Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales.</p> | |
| | | <p><i>paiements de transfert, la Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP) et les modalités du programme.</i></p> <p>Afin de conclure sur ce critère, nous avons examiné un échantillon de 10 ententes, soit 6 ententes de contributions et 4 ententes de subventions. Notre examen nous a permis de constater que le pouvoir de dépenser est exercé conformément aux pouvoirs délégués (LGFP art. 32), que les dépenses sont effectuées en conformité avec les ententes de S&C, que les paiements s'appuient sur des attestations à l'effet que les termes des ententes ont été rencontrés et que les factures ont été certifiées en vertu de la LGFP art. 34 par un titulaire autorisé. De plus, les paiements ont été certifiés en vertu de la LGFP art. 33 par un titulaire autorisé et les dépenses sont comptabilisées de façon appropriée.</p> <p>En ce qui a trait aux paiements, nous avons sélectionné la dernière facture soumise pour chacune des 10 ententes de notre échantillon. Nous avons été en mesure de constater que les montants facturés correspondaient généralement à la base de paiement de l'entente. Cependant, dans deux cas, nous avons constaté qu'une partie du paiement n'a pas été retenue comme indiqué dans l'entente (5 % et 10 %).</p> <p><i>Avis d'offre de participation et propositions</i></p> <p>Nous avons constaté que la préparation et publication des AOP ainsi que la réception, l'analyse, l'évaluation et la sélection des propositions suivent des processus et des procédures structurés et bien documentés. Ces processus et procédures permettent de se conformer aux modalités du Programme.</p> <p>Nous avons examiné l'ensemble des activités effectuées dans le cadre d'un AOP et constaté que les processus et procédures ont été appliqués comme prévu. Les listes de points de contrôle et les gabarits prescrits ont été utilisés. Le travail de préparation et d'affichage a été supervisé par le CESC et l'AOP a été approuvé par le CRII. La sélection des propositions a été faite selon les critères établis dans l'AOP, les résultats ont été communiqués aux demandeurs et les ententes ont été signées par le niveau de délégation appropriée. Le CESC a apporté son support à l'équipe responsable de l'AOP tout au long du processus.</p> |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| <p>Objectif de l'audit</p> | <p>Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales.</p> | |
| | | <p><i>Surveillance des bénéficiaires</i></p> <p>Au cours de notre audit, nous avons constaté que la surveillance des ententes se faisait de manière continue à l'aide des rapports d'étapes, des rapports annuels et des rapports finaux soumis par les bénéficiaires.</p> <p>Les rapports annuels et les rapports finaux sont documentés dans l'infrastructure de gestion des S&C (UNITAS) de l'ASC. Ces informations sont saisies par les bénéficiaires via le portail web en suivant des gabarits précis et sont ensuite transférées électroniquement dans le système Unitas. Le rapport d'étape annuel compare les résultats aux objectifs généraux du projet. L'admissibilité continue du projet est ainsi évaluée périodiquement. La surveillance est effectuée par le chargé de projet avec l'aide de l'autorité technique.</p> <p>Certains autres rapports d'étapes sont soumis pendant l'année pour effectuer la surveillance des ententes. Ces rapports sont transmis par les bénéficiaires en format papier et/ou numérique. Ceux-ci ne se retrouvent toutefois pas dans le système Unitas. La saisie de ces rapports d'activités dans le système Unitas permettrait d'obtenir des informations complètes à partir d'une seule source d'information.</p> <p><i>Audit des bénéficiaires</i></p> <p>La directive sur les paiements de transferts exige de déterminer le moment auquel il faut procéder à des audits de bénéficiaires, et élaborer et mettre en œuvre un plan d'audit basé sur une analyse de risques. Afin de répondre à cette exigence, l'ASC a produit deux documents qui orientent l'évaluation de risques. Pour l'instant, aucun audit des bénéficiaires de l'ASC n'a été effectué et aucun n'est prévu. De plus, aucun plan n'a été élaboré et aucune méthodologie d'audit n'est en place afin de supporter une telle mesure. Un plan en bonne et due forme, élaboré selon une méthodologie précise permettrait de rencontrer les exigences de la directive.</p> <p><i>Rôles et responsabilités</i></p> <p>Les rôles et responsabilités relatifs à la gouvernance du Programme sont définis. Les principaux intervenants sont les</p> |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| <p>Objectif de l'audit</p> | <p>Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales.</p> | |
| | | <p>différentes directions générales de l'ASC, le CESC et le comité directeur en S&C formé en 2017.</p> <p>Les directions générales sont, entre autres, responsables de la planification, de la mise en place et de l'évaluation des processus d'avis d'offre de participation (AOP) ainsi que de l'émission et la gestion des ententes du Programme.</p> <p>Le CESC est responsable de fournir des conseils et du support aux directions générales lors du processus des AOP et de l'émission des ententes. Le CESC est responsable de la conception, standardisation, mise en œuvre et maintenance des processus, outils de gestion et infrastructures de S&C en plus de la surveillance et de la reddition de compte de certains aspects en matière de S&C. Le CESC donne son appui au comité directeur en S&C en plus de supporter le CRII dans ses décisions d'approbations des projets de S&C.</p> <p>Présidé par le vice-président de l'ASC, le comité directeur en S&C a deux rôles principaux. Il supervise la gouvernance et la gestion des S&C de l'ASC et il fournit des conseils stratégiques à l'échelle de l'ASC sur l'utilisation du financement.</p> <p>Processus et procédures</p> <p>Des processus, procédures, guides et gabarits ont été élaborés pour soutenir les activités de S&C. Ces derniers sont accessibles via le portail Livelink du CESC. Cependant, nous avons constaté que certains d'entre eux n'ont pas été mis à jour depuis les changements aux processus de gouvernance de l'ASC. Des mises à jour des processus, procédures et directives opérationnelles permettraient de refléter les pratiques actuelles.</p> <p>Infrastructure de gestion des S&C (Unitas)</p> <p>Le système UNITAS est une infrastructure informatique de gestion des S&C. Il a été développé et est supporté par le secteur des technologies de l'information (TI) de l'ASC. La mise en place de Unitas s'est faite de façon progressive depuis 2009-2010. Au cours des années, suite à l'utilisation du système par les usagers, de nouvelles demandes d'ajouts de fonctionnalités en regard aux S&C ont été formulées. Ainsi, les diverses fonctionnalités du système Unitas ont été regroupées en modules. Un plan de développement initial du système Unitas a été établi en 2010. Des mises à jour ont par la suite été effectuées au fil des années.</p> |

| | | |
|-----------------------------------|---|--|
| <p>Objectif de l'audit</p> | <p>Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales.</p> | |
| | | <p>Certains éléments du plan ont été implantés, d'autres partiellement ou non implantés.</p> <p>Le développement du système Unitas se poursuit présentement. Les travaux en cours concernent les fonctions électroniques relatives à la préparation et à l'affichage des AOP, la réception des propositions, la gestion des normes de services et la divulgation proactive des ententes. Les investissements se sont établis à environ 200 000 \$ par année au cours des années 2017-2018 et 2018-2019. Ces sommes sont principalement constituées du temps des employés de la fonction des TI et de services professionnels. Annuellement, les besoins en développement du système Unitas sont acheminés au secteur des TI par le CESC et sont analysés. À cause des ressources limitées, des priorités de développement sont établies de concert avec le CESC. De futurs développements sont envisagés ou sont souhaités, entre autres, l'automatisation des ententes et des amendements, l'automatisation de la documentation nécessaire à la gouvernance, un module de points de contrôles, la mise au point de tableau de bord pour la gestion des ententes, et la disponibilité de données historiques concernant les organisations financées.</p> <p>Au niveau de la gouvernance des développements du système Unitas, plusieurs contrôles sont appliqués et les travaux sont encadrés. Des plans de mise en œuvre annuels avec échéanciers sont établis. Une planification annuelle de la répartition de la main-d'œuvre des TI en fonction des activités prévues est préparée et les besoins en services professionnels sont établis. De plus, des documents montrant l'évolution du développement du système et l'avancement des travaux sont régulièrement produits. Des rencontres sont tenues entre la TI et le CESC afin de s'assurer que le travail de développement correspond aux attentes. Le comité directeur en S&C a été consulté annuellement au cours des deux dernières années et des consultations pour déterminer dans quelle mesure le CGSI/IGMF est applicable sont présentement en cours.</p> |
| <p>RECOMMANDATIONS</p> | <p>1- Élaborer et mettre en place une méthodologie pour l'audit des bénéficiaires</p> | |
| | <p>Organisation</p> | <p>Direction des finances - CESC</p> |

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Objectif de l'audit | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | |
| RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE | Fonction | Gestionnaire, Centre d'expertise en matière de subvention et contribution |
| RÉACTION DE LA DIRECTION | Nous sommes d'accord avec la recommandation. | |
| PLAN D'ACTION DE LA GESTION | Détails du plan d'action | Échéance |
| | Recommandation #1: A. Le CESC élaborera un plan d'audit des bénéficiaires B. Le CESC mettra en œuvre les différentes étapes nécessaires à la réalisation de ce plan (ex : sélection des dossiers à vérifier, vérification des bénéficiaires, rédaction du rapport final) | 30 juin 2020 31 mars 2021 |

2.3.3 Reddition de comptes

| | | |
|----------------------------|--|---|
| Objectif de l'audit | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | |
| CONSTATATIONS | Critère 3 | Les activités du Programme font l'objet d'une reddition de compte. |
| | Condition | <p>Conclusion sur le critère :</p> <p>L'audit a démontré que l'ASC est généralement conforme aux obligations de reddition de comptes prévues aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales.</p> <p>Nous avons toutefois identifié des lacunes en ce qui a trait à la divulgation proactive et l'établissement des normes de service. Nous avons également identifié une possibilité d'amélioration en ce qui a trait à l'obtention d'information concernant les résultats du Programme suite à l'octroi de S&C.</p> <p><i>Obligations de rendre compte</i></p> |

| | | |
|-----------------------------------|---|---|
| <p>Objectif de l'audit</p> | <p>Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales.</p> | |
| | | <p>Les principales obligations de rendre compte externes pour le Programme sont les suivantes : divulgation proactive des octrois de S&C ; établissement et communication des normes de service; et, divulgation des résultats aux niveaux des comptes publics, plans et résultats ministériels. Nous avons constaté que les obligations en matière de reddition de compte externe sont généralement rencontrées. Nous avons toutefois identifié les lacunes suivantes :</p> <p><i>Divulgation proactive</i></p> <p>Pour 1 entente sur 13 examinées, la divulgation proactive de l'entente n'a pas été retracée sur le site web de l'ASC. Selon le secteur responsable, il y a eu un oubli au moment d'inscrire cette information dans le système de divulgation proactive de l'ASC. Suite à l'audit, cette entente a été publiée lors de la divulgation proactive du 1er trimestre 2019/2020 avec la mention « publication tardive ». Le secteur responsable affirme également avoir l'intention de développer une procédure afin de valider les divulgations proactives une fois publiées.</p> <p>Selon le CESC, des améliorations sont en développement en ce qui concerne le processus de divulgation proactive. Une nouvelle fonctionnalité de l'infrastructure des S&C dans UNITAS devrait permettre d'automatiser le processus à partir de l'AOP. Ce nouveau processus devrait éliminer les risques d'oubli de la part des différents secteurs qui ont été responsables jusqu'à maintenant d'entrer l'information manuellement dans un système distinct. Puisque les actions appropriées sont en cours, aucune recommandation n'est effectuée dans ce présent rapport.</p> <p><i>Normes de service</i></p> <p>Dans le cadre de la gestion des S&C, la <i>Politique sur les paiements de transfert</i> exige que des normes de services raisonnables et pratiques soient élaborées afin d'encadrer les services offerts aux Canadiens. Les résultats sont rapportés dans le cadre du <i>Cadre de responsabilisation de gestion</i> (CRG) et publiés sur le site web de l'ASC. Afin de répondre à cette exigence, l'ASC a établi des normes de service en ce qui a trait au processus de réception des</p> |

| <p>Objectif de l'audit</p> | <p>Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales.</p> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|---|---|-------|-------|-------|-------------------|-----------|--|--|--|--|-------|-------|-------|-------|-------|----------------------------------|------|-----|-------|------|------|--|------|-----|------|------|------|------------------------|------|-----|------|------|------|
| | | <p>propositions, aux délais de décision suite à la réception des propositions et au délai de traitement des paiements suite aux réclamations. Les normes de services sont annoncées publiquement lors de l'AOP.</p> <p>Les résultats des normes de service des années 2015-2016, 2016-2017 et 2017-2018 ont été examinés. Une des normes n'a pas été rencontrée, il s'agit du temps de réponse pour rendre une décision pour les propositions reçues suite à un AOP. La norme établie par l'ASC, qui peut varier entre les AOP, est de 26 à 46 semaines. La cible visée est que 80 % des propositions reçues rencontre cette norme. Pour les années examinées, comme le démontre le tableau ci-dessous, la cible n'a été atteinte qu'une seule fois, soit en 2016-2017. Les raisons avancées sont une évaluation irréaliste de l'échéancier et des délais pour ce qui est de l'approbation des propositions retenues.</p> <table border="1" data-bbox="727 984 1468 1417"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Normes de service</th> <th colspan="5">Rendement</th> </tr> <tr> <th>Cible</th> <th>18-19</th> <th>17-18</th> <th>16-17</th> <th>15-16</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Accusé de réception des demandes</td> <td>80 %</td> <td>96%</td> <td>100 %</td> <td>88 %</td> <td>86 %</td> </tr> <tr> <td>Décision de sélection des propositions</td> <td>80 %</td> <td>58%</td> <td>39 %</td> <td>84 %</td> <td>16 %</td> </tr> <tr> <td>Émission des paiements</td> <td>80 %</td> <td>97%</td> <td>88 %</td> <td>88 %</td> <td>n.d.</td> </tr> </tbody> </table> <p>Résultats des initiatives de S&C</p> <p><i>Résultats à court terme</i></p> <p>Les ententes de S&C prévoient la divulgation des résultats obtenus suite à la mise en œuvre des activités liées aux ententes. Les bénéficiaires doivent démontrer le travail accompli suite à l'obtention du financement. Des rapports sont exigés et les résultats et les données sur les indicateurs doivent être communiqués à l'ASC. Une compilation de ces résultats est effectuée par l'ASC et permet de répondre aux obligations de rendre compte mentionnée précédemment.</p> | | | | Normes de service | Rendement | | | | | Cible | 18-19 | 17-18 | 16-17 | 15-16 | Accusé de réception des demandes | 80 % | 96% | 100 % | 88 % | 86 % | Décision de sélection des propositions | 80 % | 58% | 39 % | 84 % | 16 % | Émission des paiements | 80 % | 97% | 88 % | 88 % | n.d. |
| Normes de service | Rendement | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | Cible | 18-19 | 17-18 | 16-17 | 15-16 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Accusé de réception des demandes | 80 % | 96% | 100 % | 88 % | 86 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Décision de sélection des propositions | 80 % | 58% | 39 % | 84 % | 16 % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Émission des paiements | 80 % | 97% | 88 % | 88 % | n.d. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | | |
|----------------------------------|--|---|
| Objectif de l'audit | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | |
| | | <p><i>Résultats à long terme</i></p> <p>Lors de l'audit du programme de développement des technologies spatiales (PDTS/STDP) en décembre 2018, une possibilité d'amélioration a été identifiée en ce qui a trait à l'obtention d'information concernant les résultats suite à l'octroi des S&C. Il s'agissait en fait d'identifier les impacts et les bénéficiaires à plus long terme que les ententes avaient générés auprès des bénéficiaires. Nous étions d'avis que des statistiques et une reddition de compte plus détaillées pourraient mieux soutenir la planification et la prise de décision pour les investissements futurs. Un plan d'action est en cours de mise en œuvre. Il s'agit d'un mécanisme de collecte d'information à l'aide de sondage et la communication des résultats sous forme de rapport. Nous sommes d'avis qu'une approche similaire pourrait être mise en place pour évaluer les résultats des initiatives qui utilisent le Programme.</p> <p>Puisqu'une recommandation a déjà été effectuée dans le cadre de l'audit du PDTS/STDP, nous suggérons au CESC de suivre les progrès de la mise en œuvre du plan d'action et de déterminer dans quelle mesure celui-ci pourrait être bénéfique pour l'ensemble du Programme.</p> |
| RECOMMANDATION | 2- Revoir le processus d'établissement des normes de service et au besoin, les normes de service concernant le temps de réponse pour rendre une décision suite à un AOP. | |
| RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE | Organisation | Direction des Finances – CESC Secteurs programmatiques ou utilisateurs des S et C |
| | Fonction | Gestionnaire, Centre d'expertise en subventions et contributions Directeurs et gestionnaires, Secteurs programmatiques ou utilisateurs des S et C |
| RÉACTION DE LA DIRECTION | Nous sommes d'accord avec la recommandation. | |

| | | |
|------------------------------------|--|---|
| Objectif de l'audit | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | |
| PLAN D'ACTION DE LA GESTION | Détails du plan d'action | Échéance |
| | <ul style="list-style-type: none"> A. Le CESC mettra en place un élément spécifique sur les normes de service dans le gabarit de présentation au CRII afin de faciliter la prise de décision de la haute de gestion. B. Le CESC révisera le processus d'établissement des normes de service avec les secteurs. C. Le CESC mettra à jour le guide sur les normes de services de l'ASC. | <p>31 mars 2020</p> <p>30 juin 2020</p> <p>31 décembre 2020</p> |

ANNEXE A — TERMES DE RÉFÉRENCE

| | | | |
|---|--|--------------------------------------|---|
| Objectif de l'audit : | Le projet d'audit visait à déterminer si un cadre de gestion est en place afin de permettre au Programme d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinents émis par l'ASC et les agences centrales. | | |
| Critères d'audit | Sous-critères d'audit | Sous-critère rencontré | ● |
| | | Sous-critère partiellement rencontré | ● |
| | | Sous-critère non rencontré | ● |
| Critère n° 1 : Les activités du programme sont planifiées de manière appropriée. | Sous-critère 1.1 : Les priorités d'investissements sont établies suite à une analyse complète des opportunités. | | ● |
| | Sous-critère 1.2 : Une planification des ressources financières est effectuée en fonction des activités prévues. | | ● |
| Critère n° 2 : Les activités du programme sont contrôlées de manière appropriée. | Sous-critère 2.1 : Les rôles et responsabilités sont définis. | | ● |
| | Sous-critère 2.2 : L'émission des AOP, la sélection des propositions et l'octroi des ententes sont conformes aux modalités du programme ainsi qu'aux lois, politiques, règlements et directives applicables. | | ● |
| | Sous-critère 2.3 : La gestion des ententes est conforme aux modalités du programme ainsi qu'aux lois, politiques, règlements et directives applicables. | | ● |
| | Sous-critère 2.4 : Une surveillance des résultats et des activités des bénéficiaires des ententes est effectuée. | | ● |
| Critère n° 3 : Les activités du programme font l'objet d'une reddition de compte. | Sous-critère 3.1 : Les obligations de rendre compte envers les agences centrales sont respectées. | | ● |
| | Sous-critère 3.2 : Une reddition de compte en ce qui a trait aux résultats des initiatives est effectuée. | | ● |