



AUDIT DU PROGRAMME D'ACCÉLÉRATION DE L'EXPLORATION LUNAIRE (PAEL)
RAPPORT D'AUDIT



PRÉPARÉ PAR
LA DIRECTION, AUDIT ET ÉVALUATION

Audit du programme d'accélération de l'exploration lunaire

Le 2 juin 2023

This document is also available in English under the title Audit of the Lunar Exploration Accelerator Program

© Sa Majesté le Roi du chef du Canada, représentée par le ministre de l'Innovation, des Sciences et de l'Industrie, 2023.

No de cat. ST99-83/2023F-PDF (fichier PDF, français)

ISBN : 978-0-660-47147-1

No de cat. ST99-83/2023E-PDF (fichier PDF, anglais)

ISBN : 978-0-660-47146-4

<https://www.asc-csa.gc.ca/fra/avis.asp>



TABLE DES MATIÈRES

1.0	SOMMAIRE	1
1.1	Objectif de l'audit	1
1.2	Opinion de l'audit.....	1
1.3	Énoncé d'assurance	1
1.4	Résumé des constatations	1
2.0	RAPPORT D'AUDIT.....	3
2.1	Contexte	3
2.2	Objectif, portée et approche de l'audit.....	3
2.3	Constatations, recommandations et réactions de la direction	4
	ANNEXE A – TERMES DE RÉFÉRENCE	11

1.0 SOMMAIRE

1.1 OBJECTIF DE L'AUDIT

Le projet d'audit visait à déterminer si le cadre de gestion en place permet au Programme d'accélération de l'exploration lunaire (PAEL) d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux lois, politiques, règlements et lignes directrices pertinentes émises par l'Agence spatiale canadienne (ASC) et les agences centrales.

1.2 OPINION DE L'AUDIT

À notre avis, le programme a mis en place un cadre de gestion lui permettant d'atteindre ses objectifs et de se conformer aux politiques, directives et lignes directrices pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.

1.3 ÉNONCÉ D'ASSURANCE

À titre de dirigeant principal 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 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 permis de démontrer que le PAEL a implanté de bons mécanismes visant à s'assurer que les activités sont planifiées et contrôlées de manière appropriée. Les activités ont été établies suite à un processus de consultations auprès des partenaires internationaux et du secteur spatial canadien et elles sont alignées avec les priorités de la Stratégie spatiale pour le Canada. Le PAEL arrive à mi-chemin de sa période de mise en œuvre, soit de 2019 à 2027. Les données indiquent que les résultats attendus sont en voie d'être atteints. La majeure partie du budget de 150 millions est engagée et les activités sont en cours de réalisation. De plus, elles sont menées conformément aux politiques et directives pertinentes, notamment en ce qui a trait à l'octroi et à la gestion des marchés d'approvisionnement ainsi que des ententes de subventions et contributions.

En ce qui a trait à la mise en œuvre, nous avons constaté que les activités sont suivies individuellement à l'intérieur d'un portefeuille d'activités du PAEL et que les risques de projet sont surveillés sur une base continue. D'ailleurs, concernant les risques de projet, certains se sont matérialisés et des ajustements à la planification ont été effectués. En effet, la fin des activités initialement prévue pour 2025 a été reportée à 2027. L'alignement des activités avec celles des partenaires internationaux est la principale cause de ce changement. La planification des ressources financières et humaines a été ajustée en conséquence.

Enfin, bien que nous ayons constaté que le PAEL effectue une bonne identification et gestion des risques de projet, nous avons identifié une possibilité d'amélioration en ce qui a trait à la

documentation du processus de réflexion et de décision relatif à l'intégration du profil de risques organisationnel dans la planification des activités et des projets. Une recommandation est formulée à cet égard pour l'ensemble des activités de l'ASC.

Dany Fortin

Signature du Dirigeant principal (I) de la vérification

Membres de l'équipe d'audit

Johanna Gailer et Jérémy Poulin

2.0 RAPPORT D'AUDIT

2.1 CONTEXTE

Lors de la présentation de la Stratégie spatiale pour le Canada, le gouvernement du Canada et l'ASC ont annoncé la création du PAEL. Il s'agit d'un investissement de 150M\$ qui a débuté en 2019 et qui se terminera en 2027. Le programme vise à favoriser l'innovation dans les domaines d'excellence du Canada, comme l'intelligence artificielle, la robotique, les sciences et la santé. Les objectifs du PAEL sont :

- Permettre au secteur spatial canadien de concevoir et de réaliser des expériences scientifiques conçues pour les conditions lunaires, afin d'aider à préparer des missions robotisées et habitées.
- Perfectionner des technologies novatrices et en faire la démonstration en orbite lunaire, à la surface de la Lune et dans l'espace lointain.
- Commencer le développement des technologies nécessaires aux futures missions dans l'espace lointain.

2.2 OBJECTIF, PORTÉE ET APPROCHE DE L'AUDIT

OBJECTIF

L'audit visait à 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 pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.

PORTÉE

L'audit portait sur l'ensemble des activités liées au PAEL. Des projets, contrats, ententes et paiements effectués depuis le début du programme en 2019 à aujourd'hui, ont été sélectionnés et examinés.

APPROCHE

Les critères d'audit ont été établis en fonction des bonnes pratiques de gestion ainsi que des exigences tirées des lois, règlements et politiques applicables. Les critères et sous-critères ont été discutés avec l'entité auditée au préalable et sont présentés à l'annexe A. L'audit a comporté divers procédés, dont des entrevues et l'examen de documents.

Nous avons examiné :

- 7 marchés d'approvisionnement;
- 2 ententes de subventions;
- 5 ententes de contributions.

Les critères de sélection des échantillons d'audit étaient basés sur la valeur monétaire, les différentes activités ainsi que les paiements effectués de 2019 à aujourd'hui.

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 pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales, nous nous attendions à retrouver ce qui suit :

- Des activités qui sont planifiées de manière appropriée, c'est-à-dire:
 - ✓ Une planification stratégique et opérationnelle des activités est effectuée en fonction des priorités et des résultats attendus;
 - ✓ Une planification efficace des ressources financières et humaines est effectuée.
- Des activités qui sont contrôlées de manière appropriée, c'est-à-dire que :
 - ✓ Les projets (activités) sont planifiés, mis en œuvre et surveillés efficacement et conformément au Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI);
 - ✓ Les marchés et les ententes de contributions sont octroyés et contrôlés conformément aux modalités des programmes de l'ASC ainsi qu'aux lois, règlements, politiques et directives applicables.
- Des activités qui font l'objet d'une reddition de compte.

2.3.1 Planification des activités

Objectif de l'audit	Le projet d'audit vise à 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 pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.
CONSTATATIONS	<p>Critère 1. Les activités sont planifiées de manière appropriée.</p> <p>Conclusion sur le critère :</p> <p>Nous avons constaté qu'une planification stratégique et opérationnelle des activités est effectuée en fonction des priorités et des résultats attendus pour le PAEL. Une possibilité d'amélioration concernant la documentation du processus de réflexion et de décision relatif à l'intégration du profil de risque organisationnel (PRO) à la planification des activités et projets a été identifiée.</p> <p>Planification des activités</p> <p>Au début du processus de planification, une consultation a été effectuée auprès des parties prenantes afin d'identifier les besoins de l'industrie spatiale et du milieu académique. Ensuite, une analyse basée sur les résultats anticipés, le coût, la mise en œuvre, la capacité, le risque et l'héritage, a été complétée. Différentes options ont découlé de cette analyse et certaines ont été retenues pour composer le portefeuille d'activités du PAEL.</p> <p>Une grande proportion du budget, soit environ 136M\$, est divisée en six activités sous un volet science et technologie et la partie restante de l'ordre de 14M\$ est allouée au volet santé. Parmi les six éléments du volet science et technologie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Environ 65M\$ est alloué au développement d'un rover lunaire canadien;

- Environ 20M\$ est alloué à un instrument scientifique qui sera éventuellement utilisé sur la lune;
- Environ 20M\$ est alloué pour la contribution à une mission d'un partenaire visant le retour d'un échantillon de Mars;
- Environ 31M\$ est octroyé sous forme de contrats ainsi que de subventions et contributions à l'industrie spatiale et au milieu académique afin d'accroître le potentiel commercial des entreprises canadiennes et de soutenir diverses initiatives de recherches scientifiques qui permettront de développer les compétences clés dans les domaines recherchés pour les futures missions lunaires.

D'ailleurs, nous avons constaté que les domaines d'expertises ciblés par le programme (Intelligence artificielle, robotique, sciences et santé) sont intégrés dans la mise en œuvre des activités du portefeuille. Plus exactement, ces thématiques sont considérées dans l'évaluation menant à la sélection des marchés d'approvisionnement et des ententes de subventions et contributions. Nous avons également constaté que le programme est à l'affût des opportunités. Par exemple, nous avons observé l'ajout de deux nouvelles activités en août 2022 dans l'optique de permettre à l'ASC d'obtenir un gain d'expérience dans le développement et la mise en œuvre de soin de santé dans l'espace lointain. De plus, nous sommes d'avis que les objectifs du PAEL sont alignés avec la Stratégie spatiale pour le Canada. Notamment, les activités du PAEL appuient le secteur commercial canadien afin de stimuler la croissance économique et la création d'emploi, supportent le leadership canadien dans le domaine de l'excellence en science et contribuent à inspirer la prochaine génération.

Nous avons porté une attention particulière au projet de développement du rover lunaire canadien étant donné l'envergure de cette activité. Nous avons constaté qu'une planification efficace de cette activité est effectuée. Notamment, différents concepts ont été étudiés en collaboration avec deux entreprises durant la phase de planification du projet. Bien que cette approche ait nécessité une charge de travail plus importante, elle a donné l'opportunité de bien identifier les avantages et inconvénients de chaque option. Suite à un appel d'offre, un des concepts a été sélectionné et un contrat à prix fixe a été mis en place pour le développement et la fabrication du rover. Le contrat à prix fixe permet de limiter les risques de dépassement de coûts.

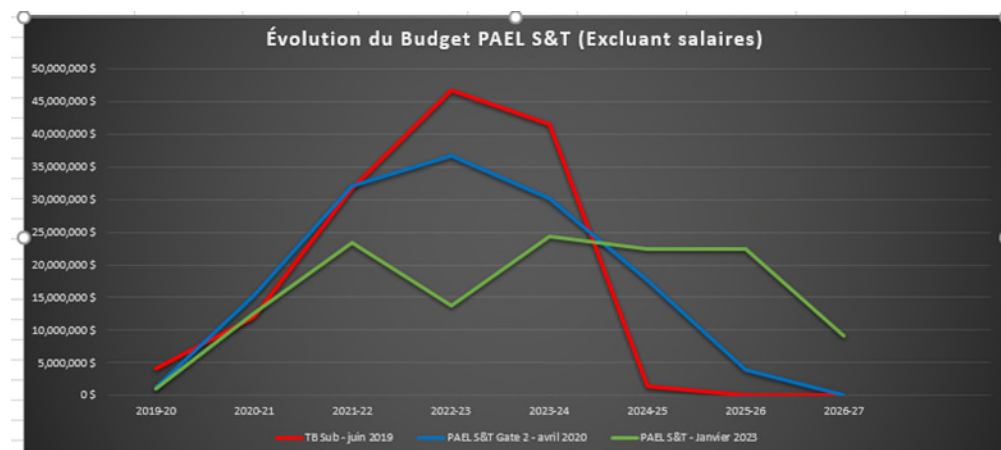
En ce qui concerne la gestion des risques, nous avons constaté que les risques sont identifiés et analysés au niveau des projets au moyen de registres de risques et sont suivis de façon mensuelle par l'entremise de tableaux de bord. De plus, une réserve de risque monétaire a été établie dans l'éventualité où un imprévu se matérialise. En ce qui a trait aux échéanciers, certains risques se sont concrétisés et ont eu un impact sur le PAEL. En effet, la complétion du PAEL, qui devait être en 2025 selon sa planification initiale, est maintenant prévue pour 2027. Ceci s'explique par le réaligement des activités avec celles des partenaires internationaux, notamment le lancement du rover vers la lune a été reporté en 2027. De plus, le développement d'un instrument scientifique canadien proposé dans le cadre d'un processus compétitif international (programme PRISM de la NASA) n'a pas été sélectionné et a nécessité certains ajustements. Des alternatives avaient été identifiées préalablement pour permettre au programme de s'ajuster

rapidement et ainsi réduire l'impact du risque identifié.

Au-delà des risques de projet, nous avons constaté qu'il est difficile d'identifier le processus de réflexion et de décision relatif à l'intégration du profil de risque organisationnel (PRO) dans la planification des activités du PAEL. Entre autres, nous n'avons pas retracé de document d'analyse démontrant comment les risques organisationnels sont considérés pour la prise de décision, notamment celui lié à la prise de risque pour générer l'innovation et l'acceptation des échecs qui peuvent y être associés. Afin d'éviter que la gestion des risques soit effectuée en silo, nous sommes d'avis qu'une démarche systématique et continue à tous les niveaux permettrait d'avoir un point de vue de l'ensemble de l'organisation d'une manière cohérente et structurée.

Planification financière

L'examen des activités du PAEL nous a permis de constater que les ressources financières sont planifiées en fonction des activités prévues et des changements anticipés. La planification des ressources financières a été révisée suite aux ajustements d'échéanciers mentionnés précédemment et les fonds ont été reportés en 2027. Au 31 mars 2023, le programme aura dépensé environ 51M\$. Le graphique ci-dessous démontre l'évolution de la planification financière entre la soumission au Conseil du Trésor en 2019, l'approbation au comité de gouvernance de l'ASC en 2020 et les données actuelles de 2023.



Pour l'ensemble du PAEL, les prévisions financières mensuelles sont approuvées en conformité avec le Guide de gestion des ressources financières de l'ASC. Certains fonds sont relâchés ou ajoutés selon les besoins au courant de l'année. Les demandes de changements financiers pour les activités du portefeuille font l'objet d'une analyse des impacts sur les coûts et les échéanciers. De plus, certaines demandes de modifications sont présentées pour approbation au Comité de revue et d'intégration des investissements (CRII) lorsque requis selon le cadre de gouvernance de l'ASC. D'autre part, des documents de suivi sous forme de chiffrier Excel ont été élaborés et leur mise à jour se fait selon les besoins et reflète les écarts entre les dépenses réelles et prévues.

Nous avons également observé que la gestion par portefeuille permet une réallocation des fonds disponibles du programme plus facilement à des projets en cours à l'intérieur de celui-ci. Par contre, des intervenants ont mentionnés que la

	<p>gestion par portefeuilles peut présenter des défis au point de vue du suivi des autorités financières et engendrer une certaine lourdeur au niveau de la gouvernance due au fait que chaque activité passe deux fois au CRII. Une première fois pour l'ensemble du portefeuille et par la suite pour l'approbation individuelle de chacune des activités.</p> <p>Planification des ressources humaines</p> <p>L'audit a permis de constater qu'une planification efficace des ressources humaines a été effectuée. En effet, le programme possède un plan de gestion des ressources humaines pour l'ensemble du PAEL, qui détaille le niveau d'effort et les compétences requises pour livrer les projets du portefeuille. Ce plan découle d'une analyse détaillée du niveau d'effort requis qui a été conduite en prenant en compte la capacité interne et la disponibilité des ressources humaines afin de s'assurer que l'allocation des ressources soit suffisante pour rencontrer les objectifs du programme. De façon générale, le programme possède une profondeur au niveau des talents. Toutefois, un risque avait été identifié pour le volet scientifique au début du programme et une ressource supplémentaire a été embauchée afin d'atténuer ce risque. De plus, un changement de gestionnaire du PAEL a eu lieu au cours du présent audit, et nous avons observé que la transition s'est effectuée efficacement et rapidement.</p> <p>De plus, nous avons observé que l'entité a considéré l'impact du PAEL pour divers groupes de la population, notamment pour la composition de la main-d'œuvre du secteur des sciences, technologie, ingénierie et mathématiques (STIM) en lien avec l'espace. Concrètement, l'analyse comparative entre les sexes Plus (ACS Plus) réalisée durant la planification du programme a démontré la façon dont le PAEL permet de créer des emplois pour les femmes et les groupes sous-représentés dans le secteur des STIM. Nous avons également observé que des exigences de compte-rendu sur la diversité ont été incluses dans les méthodes d'approvisionnement du programme et qu'un critère d'évaluation a été ajouté dans le cadre des subventions pour la recherche en science afin d'encourager les universités à établir des plans d'équité et de diversité.</p>	
RECOMMANDATIONS	<p>1. Pour l'ensemble de l'ASC, s'assurer de documenter le processus de réflexion et de décision relatif à l'intégration du profil de risques organisationnel dans la planification des activités et des projets.</p>	
RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE	Organisation	Direction Programmes et planification intégrée
	Fonction	Directeur exécutif, Programmes et planification intégrée
RÉACTION DE LA DIRECTION	Nous sommes d'accord avec la recommandation.	
PLAN D'ACTION DE LA GESTION	Détails du plan d'action	Échéance
	Modifier le gabarit organisationnel de registre de risques de projet	Déc 2023

	<p>afin qu'il permette d'identifier les risques niveau-projet ayant une incidence sur le profil de risques organisationnels (PRO) et vice-versa, développer une instruction de travail et des pratiques exemplaires destinées aux gestionnaires de projet et visant à assurer la prise en compte du PRO lors des activités d'identification des risques, offrir des séances d'information aux membres de la collectivité de pratique en gestion de projet concernant l'incorporation du PRO aux activités de planification, établir un canal de communication afin d'informer le groupe de Gouvernance et rendement (responsable du PRO) d'aspects de projet ayant des répercussions sur le PRO.</p>	
--	--	--

2.3.2 Contrôle des activités

Objectif de l'audit	<p>Le projet d'audit vise à 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 pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.</p>
CONSTATATIONS	<p>Critère 2. Les activités sont contrôlées de manière appropriée.</p> <p>Conclusion sur le critère :</p> <p>Des contrôles efficaces sont en place et permettent un suivi adéquat des activités.</p> <p><i>Les activités sont surveillées et contrôlées de façon efficace</i></p> <p>L'examen des projets a permis de démontrer que des contrôles efficaces sont en place et permettent de mettre en œuvre et de surveiller adéquatement les activités du PAEL. Entre autres, les pratiques de gestions de projet sont conformes au CGSI. Le bureau de gestion de projet d'entreprise (BGPE) de l'ASC est également consulté lors des points de décision et des points de revue dans le processus de gouvernance. Nous avons constaté qu'un gestionnaire est assigné pour chaque projet du PAEL et est responsable du suivi et du contrôle. Les gestionnaires de projets se rapportent sur une base mensuelle au gestionnaire de portefeuille afin de faire état de l'avancement de leur activité respective et de discuter de tous enjeux et actions à prendre, s'il y a lieu.</p> <p>Également, nous avons sélectionné un échantillon de marchés d'approvisionnement et examiné les contrôles effectués. Nous avons observé que les contrôles en place permettent d'assurer un suivi adéquat auprès des fournisseurs et de veiller à ce que les livrables soient remis selon les délais prévus et conforme aux spécifications établies. Les demandes de paiement ainsi que toute documentation pertinente à la demande (rapports d'activité, feuilles de temps, factures d'achat, factures de consultants) sont vérifiées. Advenant un enjeu, une vérification plus en profondeur est effectuée. En ce qui a trait aux ententes de subventions et de contributions, une analyse de risque du récipiendaire est effectuée afin de déterminer le niveau de contrôle qui est appliqué. Des visites des installations des bénéficiaires étaient prévues, et malgré les défis causés par la</p>

Objectif de l'audit	Le projet d'audit vise à 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 pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.	
	<p>pandémie, au moins une visite d'audit a été faite avec l'un des bénéficiaires en novembre 2022.</p> <p><i>Les marchés et les ententes de contributions sont octroyés et contrôlés conformément aux modalités des programmes de l'ASC ainsi qu'aux lois, règlements, politiques et directives applicables.</i></p> <p>L'examen de l'octroi d'un échantillon de six (6) marchés a permis de constater que le processus suivi respecte les exigences de la Politique sur la planification et la gestion des investissements. Nous avons également observé que des leçons apprises sont rédigées suite à l'émission de contrats. Les gestionnaires peuvent s'y référer lors de prochains octrois de contrats et ce, dans une optique d'amélioration continue.</p> <p>Nous avons également examiné l'octroi d'un échantillon de deux (2) subventions et cinq (5) contributions. L'examen nous a permis de constater que le processus d'octroi de subventions et contributions utilisé respecte les modalités du programme global de subventions et contributions de l'ASC. La préparation des avis d'offre de participation (AOP) ainsi que la réception, l'analyse, l'évaluation et la sélection des propositions sont effectuées en conformité avec les procédures. Nous avons aussi constaté que le Centre d'expertise en subventions et contributions de l'ASC est consulté lors de l'émission d'AOP afin d'obtenir des avis et des outils de gestion, de s'assurer d'utiliser les bons mécanismes de financement et de supporter la prise de décisions pour les initiatives d'études scientifiques.</p> <p>L'examen d'un échantillon de paiement pour les marchés, les subventions et les contributions nous a permis de constater qu'une surveillance adéquate est effectuée avant l'autorisation des paiements. Les dépenses sont approuvées et effectuées conformément à la <i>Loi sur la gestion des Finances publiques</i> (articles 32 et 34). Nous avons également constaté que les dépenses sont comptabilisées de façon appropriée.</p>	
RECOMMANDATIONS	N/A	
RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE	Organisation	N/A
	Fonction	N/A
RÉACTION DE LA DIRECTION	N/A	
PLAN D'ACTION DE LA GESTION	Détails du plan d'action	Échéance
	N/A	N/A

2.3.3 Reddition de compte

Objectif de l'audit	Le projet d'audit vise à 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 pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.	
CONSTATATIONS	Critère 3. Les activités font l'objet d'une reddition de compte.	
	<p>Conclusion sur le critère :</p> <p>L'audit a démontré que les activités du programme font l'objet d'une reddition de compte.</p> <p>Reddition de compte</p> <p>Nous avons constaté que le PAEL est conforme aux directives internes en matière de reddition de compte, plus précisément le Cadre de gouvernance et de surveillance des investissements (CGSI) de l'ASC. En effet, nous avons observé qu'une reddition de compte est effectuée à plusieurs niveaux pour l'ensemble des activités du programme. Notamment, un comité de coordination du PAEL est en place depuis le début du programme et permet de planifier, prioriser et rapporter l'état d'avancement de chacun des projets.</p> <p>Nous avons également observé que de l'information fiable et complète sur le statut des activités du programme est présentée en temps opportun au Comité directeur du secteur de l'Exploration spatiale et au CRII. Par exemple, des tableaux de bord mensuels sont complétés pour les projets du programme et présentent les indicateurs clés (échanciers, coûts, portée, risques) ainsi que les faits saillants. De façon générale, l'information présentée permet d'avoir une vue globale du statut du projet et supporte une prise de décision éclairée. En outre, une mise à jour du PAEL, incluant l'évolution du budget, des risques, des échanciers, des extraits et des résultats attendus, est présentée périodiquement à la haute gestion.</p> <p>Les résultats attendus du programme ont été clairement définis lors de la planification et sont révisés et mis à jour annuellement et lors des jalons de gouvernance. Les entrepreneurs doivent fournir de l'information pour le profil d'information sur le rendement de l'ASC à la fin de chaque année financière, durant toute la durée de l'entente, ce qui permet au programme d'évaluer les extraits et les résultats des projets financés par l'ASC et d'apporter des ajustements au besoin. Finalement, l'audit a permis de démontrer que le programme est conforme aux Lignes directrices sur la divulgation proactive des marchés du Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada.</p>	
RECOMMANDATIONS	N/A	
RESPONSABILITÉ IDENTIFIÉE	Organisation	N/A
	Fonction	N/A
RÉACTION DE LA DIRECTION	N/A	

Objectif de l'audit	Le projet d'audit vise à 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 pertinentes émises par l'ASC et les agences centrales.	
PLAN D'ACTION DE LA GESTION	Détails du plan d'action	Échéance
	N/A	

ANNEXE A – TERMES DE RÉFÉRENCE

Objectif de l'audit :	Le projet d'audit vise à 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 pertinentes émises 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 sont planifiées de manière appropriée.	Sous-critère 1.1 : Une planification stratégique et opérationnelle est effectuée en fonction des priorités et des résultats attendus.		●
	Sous-critère 1.2 : Une planification efficace des ressources financières est effectuée.		●
	Sous-critère 1.3 : Une planification efficace des ressources humaines est effectuée.		●
Critère n° 2 : Les activités sont contrôlées de manière appropriée.	Sous-critère 2.1 : Les projets (activités) sont planifiés, mis en œuvre et surveillés efficacement et conformément au CGSI.		●
	Sous-critère 2.2 : Les marchés ainsi que les ententes de subventions et contributions sont octroyés et contrôlés conformément aux modalités des programmes de l'ASC ainsi qu'aux lois, politiques, règlements, directives et lignes directrices applicables.		●
Critère n° 3 : Les activités font l'objet d'une reddition de compte.	Sous-critère 3.1 : Les activités font l'objet d'une reddition de compte.		●