



Téléfilm Canada

Rapport d'examen spécial — 2010



Bureau du vérificateur général du Canada
Office of the Auditor General of Canada

This document is also available in English.

© Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux du Canada 2010
N° de catalogue FA
ISBN





Le 10 juin 2010

Au Conseil d'administration de Téléfilm Canada

Nous avons réalisé l'examen spécial de Téléfilm Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification et des finances du Conseil d'administration le 3 septembre 2009. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous répondrons volontiers à toute question ou commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 17 juin 2010.

J'en profite pour remercier les membres du Conseil d'administration et de la direction ainsi que le personnel de la Société pour la coopération et l'aide précieuses qu'ils nous ont fournies au cours de l'examen.

Veillez agréer, Mesdames, Messieurs, l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Sylvain Ricard, CA
Vérificateur général adjoint

P.j.

Table des matières

Points saillants	1
Opinion découlant de l'examen spécial	5
Aperçu de Téléfilm Canada	7
Objet de l'examen spécial	9
Observations et recommandations	10
Gouvernance de la Société	10
Téléfilm Canada dispose de bonnes pratiques de gouvernance	10
Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats	12
La Société dispose d'un processus de planification stratégique approprié	13
Téléfilm revoit actuellement son orientation stratégique et élabore un nouveau plan d'entreprise	14
La gestion des risques pourrait être mieux intégrée	14
Téléfilm Canada possède des processus pour mesurer son rendement et communiquer ses résultats	15
Financement des productions audiovisuelles	16
Téléfilm traite les projets de financement de façon uniforme et objective	17
La sélection des projets de financement fait l'objet d'un processus rigoureux	17
Le suivi des projets de financement est effectué de manière adéquate	19
Technologies de l'information	21
Les technologies de l'information répondent aux besoins de la Société	21
Gestion des ressources humaines	21
Certains processus pourraient être améliorés dans la gestion des ressources humaines	22
Conclusion	24
À propos de l'examen spécial	25
Annexe	
Tableau des recommandations	28



Téléfilm Canada

Rapport d'examen spécial — 2010

Points saillants

Objet

Téléfilm Canada est une société d'État qui a été fondée en 1967 en vertu de la *Loi sur Téléfilm Canada*. Son mandat consiste à favoriser et à promouvoir le développement de l'industrie audiovisuelle du Canada. Le soutien qu'elle accorde à cette industrie prend la forme d'investissements, d'avances et de subventions. Ses ressources financent des longs métrages ainsi que des projets multimédias et multiplateformes. Téléfilm Canada offre un appui intégral à la création, à la production, à la mise en marché et à la distribution d'œuvres audiovisuelles, en veillant notamment au développement du potentiel de l'industrie.

Téléfilm Canada rend compte au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Sa gouvernance relève d'un conseil d'administration. La Société reçoit un financement annuel d'environ 109 millions de dollars par l'entremise d'un crédit parlementaire. Elle apporte un soutien financier et stratégique à l'industrie du cinéma et de ces investissements découlent des investissements d'autres sources de financement. Téléfilm met également en œuvre les programmes du Fonds des nouveaux médias du Canada pour le compte du ministre du Patrimoine canadien. Pour ce faire, elle reçoit du ministre un paiement de transfert d'environ 14 millions de dollars par année. De plus, elle administre une entente de services avec le Fonds canadien de télévision, d'une valeur de 287 millions de dollars en 2008-2009. Cette entente vise le financement de projets dans le secteur de la télévision. Téléfilm emploie environ 200 personnes.

Dans le cadre de ce premier examen spécial de Téléfilm Canada, nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Le présent examen a pris en compte les moyens et les méthodes qui étaient en vigueur entre mai 2009 et janvier 2010.

Pertinence L'industrie audiovisuelle canadienne revêt une importance culturelle et économique pour le Canada. Les productions cinématographiques, télévisuelles et numériques interactives canadiennes ont une valeur totale d'environ 10 milliards de dollars par année et fournissent des emplois à quelque 178 600 personnes. Téléfilm prête un appui financier et stratégique à la création et à la production d'œuvres et de produits culturels qui reflètent la diversité canadienne, renforcent l'identité canadienne, appuient le rayonnement international du Canada et contribuent ainsi à la vitalité culturelle et économique du Canada. Les œuvres canadiennes sont vendues dans plus d'une centaine de pays.

Constatations Nous n'avons relevé aucune lacune importante dans les moyens et les méthodes de Téléfilm Canada. Nous avons noté de bonnes pratiques de gestion et nous avons relevé certains aspects qui pourraient être améliorés.

- La Société dispose de bonnes pratiques de gouvernance. Le Conseil d'administration a établi un profil des compétences et des connaissances que doivent posséder ses membres et les rôles et responsabilités des membres sont clairement définis. Téléfilm dispose d'un processus de planification stratégique approprié, qui lui permet d'aligner ses programmes et ses activités sur ses objectifs stratégiques.
- La direction de Téléfilm connaît les principaux risques auxquels est exposée la Société. Une évaluation des systèmes en place a été effectuée et un plan d'action a été mis en œuvre pour apporter les améliorations nécessaires. Toutefois, la Société pourrait bénéficier d'une gestion plus intégrée des risques, ce qui lui permettrait d'obtenir de l'information consolidée sur les risques et de gérer ceux-ci d'une manière plus systématique et globale.
- La Société a mis en place, pour la gestion de ses programmes, des politiques et des procédures qui, dans l'ensemble, permettent un traitement uniforme et objectif des projets. Nous avons cependant constaté que le système d'information de gestion Sineweb pourrait être utilisé de manière plus efficiente dans certains secteurs, ce qui permettrait d'optimiser son utilisation et d'améliorer l'efficacité opérationnelle. De plus, bien que Téléfilm dispose déjà de plusieurs mécanismes de surveillance de la qualité dans ses processus de gestion de projets, nous avons noté que, dans le domaine du long métrage, la mise en œuvre de certains des mécanismes prévus n'a pas été complétée.

- Téléfilm gère adéquatement ses ressources humaines. Elle a réussi à embaucher des personnes qualifiées et à les maintenir en poste. Toutefois, nous avons noté que les lettres d'offre qui tiennent lieu de contrat d'emploi entre l'employé et la Société ne reflètent pas toujours les dispositions des politiques en vigueur. De plus, nous avons noté un manque d'uniformité dans la documentation du processus d'évaluation du rendement et de la politique de gestion des primes au rendement. Les cotes de rendement et la justification des primes versées n'étaient pas toujours documentées de façon adéquate.

Réaction de Téléfilm Canada. *La Société accepte les recommandations formulées. Ses réponses figurent à la suite de chacune des recommandations du rapport.*

Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de Téléfilm Canada

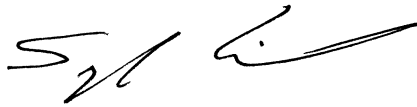
1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), Téléfilm Canada est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ses moyens de contrôle et d'information ainsi que ses méthodes de gestion à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit de mai 2009 à janvier 2010, il existe une assurance raisonnable que les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens de contrôle et d'information et des méthodes de gestion de la Société de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification et des finances du Conseil d'administration le 3 septembre 2009. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées de manière efficace. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société. Les critères de l'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section **À propos de l'examen spécial** figurant à la fin du présent rapport.

6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous avons utilisé les travaux de vérification interne portant sur la gouvernance, sur les processus de gestion du Fonds canadien de télévision et sur le Fonds du long métrage du Canada.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens de contrôle et d'information ainsi que les méthodes de gestion de la Société ne comportaient aucune lacune importante.

8. Les pages suivantes du présent rapport donnent un aperçu de la Société ainsi que des renseignements détaillés sur nos observations et nos recommandations.

Pour la vérificatrice générale du Canada,



Sylvain Ricard, CA
Vérificateur général adjoint

Montréal, Canada
Le 5 janvier 2010

Aperçu de Téléfilm Canada

9. Téléfilm Canada (également appelée ci-dessous « Téléfilm » et la « Société ») est une société d'État qui a été créée en 1967. Elle relève du Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Selon la *Loi sur Téléfilm Canada*, la Société a pour mandat de favoriser et de promouvoir le développement de l'industrie audiovisuelle du Canada et d'agir conformément aux ententes conclues avec le ministère du Patrimoine canadien pour offrir des services ou des programmes ayant trait à l'industrie audiovisuelle.

10. Téléfilm offre ses services par l'entremise de son siège social qui se trouve à Montréal et de ses bureaux régionaux situés à Vancouver, Toronto, Montréal et Halifax. La Société compte près de 200 employés.

11. Téléfilm soutient l'industrie audiovisuelle canadienne afin de favoriser la création d'œuvres et de produits culturels qui reflètent la diversité canadienne pour les auditoires canadiens. Grâce à ses divers programmes offerts par l'entremise du Fonds du long métrage du Canada, Téléfilm investit dans le développement, la production et la mise en marché d'œuvres audiovisuelles canadiennes. La Société veille par ailleurs à promouvoir les œuvres audiovisuelles canadiennes, tant au Canada qu'à l'étranger, et dans le cadre du Fonds des nouveaux médias du Canada, elle appuie la création et la distribution de produits à contenu culturel numérique interactif. La pièce 1 présente un résumé du rendement de Téléfilm au cours des deux dernières années.

Pièce 1 Principaux indicateurs de rendement de Téléfilm Canada

Indicateurs de rendement	Cibles 2008-2009	Résultats 2008-2009	Résultats 2007-2008
Part de marché des recettes-guichet canadiennes	5 %	2,9 %	3,3 %
Festivals et prix	Maintenir ou augmenter le nombre de prix remportés	119	116
Taux de satisfaction à l'égard des programmes et initiatives de formation et de perfectionnement de Téléfilm	Maintenir ou augmenter le taux de satisfaction	84 %	80 %

Pièce 1 Principaux indicateurs de rendement de Téléfilm Canada (suite)

Indicateurs de rendement	Cibles 2008-2009	Résultats 2008-2009		Résultats 2007-2008	
		Téléfilm Canada	Autres sources	Téléfilm Canada	Autres sources
Pourcentage de financement provenant d'autres sources	Maintenir ou augmenter le pourcentage de financement provenant d'autres sources	Téléfilm Canada	Autres sources	Téléfilm Canada	Autres sources
Fonds du long métrage du Canada		37 %	63 %	31 %	69 %
Fonds des nouveaux médias du Canada		49 %	51 %	28 %	72 %
Ratio de frais de gestion	Maintenir le pourcentage des frais de gestion à un niveau peu élevé				
Fonds du long métrage du Canada		8 %		9 %	
Fonds des nouveaux médias du Canada		17 %		26 %	
Administration des programmes du Fonds canadien de télévision		2,7 %		3 %	

Source : Téléfilm Canada — Rapports annuels 2007-2008 et 2008-2009

12. Dans son Plan d'entreprise 2006-2007 à 2010-2011 intitulé *Du cinéma au téléphone cellulaire — Téléfilm Canada et le défi de l'environnement multiplateforme*, la Société propose à l'industrie canadienne et à ses partenaires une vision qui réitère l'importance du contenu canadien et la nécessité de tirer partie de toutes les formes de médias pour accroître les auditoires. Pour ce faire, Téléfilm a axé ses priorités sur trois objectifs stratégiques :

- Accroître les auditoires des productions audiovisuelles canadiennes;
- Développer le potentiel de l'industrie;
- Être un administrateur efficient et efficace.

13. Téléfilm se voit octroyer un financement annuel d'environ 109 millions de dollars par l'entremise d'un crédit parlementaire. La Société apporte un soutien financier et stratégique à l'industrie du cinéma, et de ces investissements découlent des investissements d'autres sources de financement. En 2008-2009, Téléfilm a reçu 1060 demandes de financement pour les programmes reliés aux longs métrages et, de ce nombre, 519 projets ont été retenus dont 41 projets en production issus du programme principal du Fonds du long métrage du Canada.

14. En 2006, Téléfilm et le Fonds canadien de télévision (FCT) ont conclu une entente en vertu de laquelle Téléfilm s'est engagée à administrer les programmes du FCT. Téléfilm reçoit environ 8 millions de dollars par année en honoraires. En 2008-2009, Téléfilm a retenu, pour le FCT, 841 projets pour une valeur totale de 287 millions de dollars.

15. De plus, Téléfilm continuera d'administrer, jusqu'en mars 2010, le Fonds des nouveaux médias du Canada pour lequel elle a obtenu un paiement de transfert de 14 millions de dollars de Patrimoine canadien. En 2008-2009, Téléfilm a reçu 188 demandes de financement dans le cadre du Fonds et, de ce nombre, la Société en a retenu 68.

16. Des changements importants aux rôles et responsabilités de Téléfilm sont prévus en 2010. En effet, le gouvernement a créé, en avril 2009, le Fonds des médias du Canada (FMC). Il s'agit d'un nouveau partenariat avec l'industrie de la télévision issu de la fusion du Fonds canadien de télévision et du Fonds des nouveaux médias du Canada. Le mandat de ce nouvel organisme sera d'assurer le financement de projets télévisuels convergents canadiens et leur diffusion sur diverses plateformes numériques incluant la télévision. Les activités de financement du Fonds des médias du Canada débiteront le 1^{er} avril 2010. En novembre 2009, le Fonds des médias du Canada et Téléfilm ont reconduit l'entente de services actuelle avec le Fonds canadien de télévision, octroyant ainsi à Téléfilm l'administration des programmes du FMC pour sa première année d'activités.

17. Finalement, en novembre 2009, le ministre a écrit au président du Conseil d'administration pour l'informer que le protocole d'entente serait remplacé par une lettre. Cette dernière a pour objectif d'offrir à Téléfilm plus de flexibilité dans l'administration du Fonds du long métrage du Canada et met l'accent sur l'importance de l'objectif de la politique canadienne du long métrage visant à améliorer le rendement des longs métrages canadiens. De plus, dans sa lettre au président du Conseil, le ministre demande d'être informé des progrès et des stratégies qui pourraient être envisagées.

Objet de l'examen spécial

18. Dans le cadre de ce premier examen spécial de Téléfilm Canada, nous avons examiné les moyens et les méthodes de Téléfilm dans les secteurs de la gouvernance, de la planification stratégique, de la mesure du rendement et de la communication des résultats, du financement des productions audiovisuelles, des technologies de l'information et de la gestion des ressources humaines. Notre examen visait à déterminer si les moyens et les méthodes de Téléfilm lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que ses activités sont menées de façon efficace.

19. La section intitulée **À propos de l'examen spécial** à la fin du présent rapport fournit d'autres précisions sur les objectifs, l'étendue, les critères et la méthode de l'examen spécial.

Observations et recommandations

Gouvernance de la Société

20. La gouvernance d'entreprise s'intéresse aux structures, aux moyens et aux méthodes qui servent à surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation afin que celle-ci puisse s'acquitter de son mandat et atteindre ses objectifs. Nous nous attendions à ce que Téléfilm Canada possède un cadre de gouvernance efficient qui réponde aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.

21. Nous avons examiné le mandat de la Société, la composition et le fonctionnement de son Conseil d'administration, ainsi que la façon dont la Société applique diverses politiques, notamment celle sur les conflits d'intérêts. Nous avons constaté que la Société disposait d'un cadre de gouvernance et de moyens qui lui permettent de s'acquitter de ses responsabilités à cet égard.

Téléfilm Canada dispose de bonnes pratiques de gouvernance

22. **Conseil d'administration** — Téléfilm est gérée par un conseil d'administration composé d'au plus 7 membres incluant le Président de l'Office national du film (à titre de commissaire du gouvernement à la cinématographie). Le Conseil d'administration compte actuellement 6 membres. Les membres sont nommés par le gouverneur en conseil pour des mandats d'une durée déterminée. À la suite des divers travaux de vérification interne, le Conseil a révisé ses pratiques de gouvernance.

23. Une charte officielle décrivant les responsabilités du Conseil en matière d'intendance a été adoptée. Elle attribue aux membres du Conseil des rôles, des responsabilités et des pouvoirs clairement définis. Trois comités appuient les travaux du Conseil : le comité de vérification et des finances, le comité des candidatures, d'évaluation et de la gouvernance et le comité de planification stratégique et des communications. Chacun fonctionne selon le mandat que lui a confié le Conseil et présente régulièrement des comptes rendus au Conseil. Ainsi, le comité des candidatures, d'évaluation et de la gouvernance a récemment contribué au processus de sélection du nouveau directeur général de la Société.

24. Le Conseil a défini le profil de compétences et de connaissances que doit posséder l'ensemble de ses membres et l'a transmis au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Selon ce profil, le Conseil est d'avis que les administrateurs possèdent collectivement le degré d'indépendance, les capacités et les compétences qui leur permettent de s'acquitter de leurs responsabilités. Les nouveaux administrateurs reçoivent une trousse d'orientation qui comprend les diverses politiques de la Société, dont celles portant sur les conflits d'intérêts et les rôles et responsabilités des administrateurs. Par ailleurs, la direction prépare des séances d'orientation afin de donner aux administrateurs un aperçu des activités de Téléfilm. Ces derniers assistent également à des ateliers de formation externes dans le domaine de la gouvernance.

25. La direction et le Conseil entretiennent de bonnes relations : le Conseil n'hésite pas à demander des renseignements à la direction, et celle-ci transmet régulièrement de l'information au Conseil et à ses comités. Au cours de la dernière année, les administrateurs du Conseil ont collaboré avec la direction afin de bien cerner les besoins en matière d'information. De plus, les administrateurs se réunissent régulièrement sans la direction, une pratique qui démontre bien l'indépendance du Conseil.

26. La *Loi sur la gestion des finances publiques* mentionne que les mandats des administrateurs doivent, dans la mesure du possible, être échelonnés de manière à éviter que plus de la moitié des administrateurs ne quittent leur poste au cours d'une même année. Bien que Téléfilm soit exemptée de cette disposition de la *Loi*, l'échelonnement des nominations permet de préserver les connaissances institutionnelles d'un conseil d'administration. Nous constatons que les mandats de quatre administrateurs viendront à échéance au cours d'une période de douze mois en 2012 et en 2013. Cela peut poser un défi supplémentaire au Conseil, car il risque de perdre la continuité des compétences et des éléments de la mémoire institutionnelle, à moins que le mandat de certains administrateurs ne soit renouvelé.

27. **Valeurs et éthique** — Il incombe au Conseil d'administration de veiller à ce que Téléfilm élabore un code de valeurs et d'éthique pour guider les actions de ses administrateurs et de ses employés. La *Loi sur Téléfilm Canada* stipule que la charge de membre de la Société est incompatible avec le fait de détenir, directement ou indirectement, un intérêt financier dans l'industrie audiovisuelle. De plus, en vertu de la *Loi sur les conflits d'intérêts*, les administrateurs sont tenus de déclarer toute situation pouvant constituer un conflit d'intérêts.

28. Téléfilm demande à ses employés de signer annuellement une déclaration relativement au respect des politiques de la Société et de déclarer tout conflit d'intérêts. La Société a récemment obtenu de ses administrateurs des déclarations relatives aux conflits d'intérêts, confirmant ainsi leur indépendance.

29. Téléfilm dispose de plusieurs pratiques et politiques portant sur les valeurs et l'éthique. À cet égard, nous avons noté que Téléfilm a récemment donné des séances d'information à ses employés sur le code de conduite, sur les conflits d'intérêts et sur le mécanisme portant sur la *Loi sur la protection des divulgateurs d'actes répréhensibles*.

30. L'établissement d'un mécanisme interne de traitement des plaintes et de divulgation des actes répréhensibles constitue une bonne pratique de gouvernance. Téléfilm a choisi de confier la gestion des plaintes et de la divulgation des actes répréhensibles au Commissariat à l'intégrité du secteur public du Canada. Toutefois, nous avons noté qu'il n'existe pas d'autres mécanismes officiels permettant d'aviser le Conseil d'administration du dépôt de plaintes à l'interne ou à l'externe. La Société nous a cependant informés qu'elle procèdera à l'élaboration d'une politique et d'un mécanisme pour informer le Conseil de ces questions.

31. **Recommandation.** Afin d'améliorer ses pratiques portant sur les valeurs et l'éthique, Téléfilm Canada devrait mettre en œuvre un mécanisme permettant d'informer le Conseil d'administration des plaintes internes et externes, incluant celles portant sur la divulgation d'actes répréhensibles.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. La Société implantera un mécanisme qui formalisera le processus de communication au Conseil d'administration et à ses comités pertinents des plaintes internes et externes portant sur les valeurs et l'éthique.

Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats

32. La planification stratégique définit l'orientation d'une organisation, ses activités et les raisons qui les sous-tendent, en mettant l'accent sur l'avenir. Elle comprend aussi l'évaluation et le rajustement de l'orientation en fonction des changements qui se produisent dans un environnement en constante évolution. Il s'agit donc d'un secteur où le Conseil d'administration joue un rôle important.

33. Téléfilm évolue au sein d'une industrie audiovisuelle en constante évolution. Les percées en matière de technologies numériques ont transformé cette industrie et la façon dont le public

consomme la culture. C'est pourquoi Téléfilm doit travailler en étroite collaboration avec ses partenaires de l'industrie. Pour ce faire, la Société s'est dotée de plusieurs mécanismes de consultation. Par l'entremise de ses groupes de travail, de sa participation aux principaux festivals et marchés nationaux et internationaux ainsi qu'à certaines initiatives stratégiques, Téléfilm communique régulièrement avec l'industrie pour cibler les besoins des créateurs et participer au rayonnement de l'industrie audiovisuelle canadienne partout dans le monde.

34. Nous nous attendions à ce que Téléfilm ait des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir ses mandats d'ordre législatif, commercial et d'intérêt public. Nous nous attendions aussi à ce que ses orientations et objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.

35. Nous avons examiné le processus de planification stratégique de Téléfilm et le degré d'harmonisation entre son plan stratégique, ses plans opérationnels et ses pratiques de gestion du risque. Nous avons constaté que la Société disposait d'un processus de planification stratégique approprié qui lui permettait d'aligner ses programmes et ses activités sur ses objectifs stratégiques.

La Société dispose d'un processus de planification stratégique approprié

36. En 2005, le Conseil d'administration a approuvé le Plan d'entreprise 2006-2007 à 2010-2011. Ce plan présentait les objectifs stratégiques de Téléfilm ainsi que les cibles et les indicateurs de rendement pertinents, les risques d'entreprise et les principales stratégies qui seraient mises de l'avant pendant la période de planification. Le plan a été mis à jour par la suite et approuvé par le Conseil tous les ans.

37. Nous avons constaté que les objectifs et stratégies présentés dans le plan d'entreprise ont servi de fondement à l'élaboration des plans d'action annuels de chacun des secteurs d'activités de la Société, établissant ainsi un lien entre les objectifs stratégiques et la planification opérationnelle. Le plan d'entreprise ne comportait cependant qu'une information financière limitée qui présentait uniquement la valeur des fonds administrés par Téléfilm.

Téléfilm revoit actuellement son orientation stratégique et élabore un nouveau plan d'entreprise

38. Téléfilm devait effectuer, à l'automne 2009, la dernière mise à jour de son plan d'entreprise pour l'année 2010-2011. Toutefois, les récentes décisions du gouvernement mettant fin aux principales ententes signées par Téléfilm ont amené la Société à revoir son orientation stratégique. Le Conseil et la direction examinent donc présentement les priorités, les stratégies et la vision de la Société afin de redéfinir son orientation stratégique. Par la suite, un nouveau plan d'entreprise sera élaboré; il présentera le nouvel énoncé de vision, les objectifs stratégiques revus ainsi que des stratégies et des indicateurs de rendement.

39. Le plan d'entreprise constitue le principal outil dont disposent les sociétés d'État pour établir les objectifs de l'entreprise et affecter les ressources à court, à moyen et à long terme. Il constitue la pierre angulaire de leur cadre de contrôle et de reddition de comptes. Le nouveau plan d'entreprise devrait inclure des renseignements sur l'affectation des ressources financières, humaines et matérielles afin de faire le lien entre les stratégies et les ressources affectées pour la période de planification.

La gestion des risques pourrait être mieux intégrée

40. Comme pour toute activité, l'octroi de financement comporte des risques que la Société doit gérer si elle veut atteindre ses objectifs. Nous nous attendions donc à ce que Téléfilm se préoccupe des risques, à tous les niveaux, de manière à favoriser la réalisation de son mandat, de ses objectifs et de ses cibles. Les risques doivent être recensés, mesurés, atténués, surveillés et signalés afin qu'ils puissent être maintenus à un niveau approprié à la nature des activités de la Société.

41. Nous avons constaté que la direction connaît les principaux risques auxquels la Société doit faire face. Téléfilm a entrepris en 2007 un processus pour déterminer les risques et mettre en place un cadre de gestion des risques. Un comité formé de représentants des principaux secteurs d'activités de Téléfilm, en collaboration avec le vérificateur interne, a relevé les risques importants touchant l'ensemble de la Société. Une évaluation des systèmes en place a été effectuée et un plan d'action a été mis en œuvre pour apporter les améliorations nécessaires.

42. Nous avons toutefois noté que le système de gestion des risques n'est pas encore pleinement intégré. La matrice des risques n'a pas été revue par le comité depuis son élaboration et nous n'avons pas trouvé de mécanismes formels permettant d'assurer le suivi des risques dans

les opérations ni de cerner de nouveaux risques. Finalement, nous avons remarqué que l'information transmise au Conseil sur les risques est limitée.

43. Une gestion plus intégrée des risques permettrait à la Société d'obtenir de l'information consolidée sur les risques inhérents à ses opérations et sur les pratiques et les contrôles de gestion qui pourraient atténuer ces risques. La mise en œuvre d'un processus plus intégré de révision, d'évaluation et de suivi des risques, permettrait à la direction de Téléfilm de traiter les risques importants d'une manière systématique et globale. Cette approche devrait comporter des discussions périodiques entre les membres du Conseil et la direction sur la gestion globale des risques. Les membres du Conseil auraient ainsi l'assurance raisonnable que tous les risques importants ont été cernés dans tous les secteurs d'activités et que des moyens et méthodes ont été instaurés pour les gérer.

44. Recommandation. Téléfilm Canada devrait mettre en œuvre un processus plus intégré de révision, d'évaluation et de suivi des risques et rendre des comptes à ce sujet au Conseil d'administration, de manière à assurer une gestion mieux intégrée des risques de la Société.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. La Société est présentement à définir un Cadre de gestion intégré des risques qui comprendra notamment un processus systématique et continu d'identification, d'évaluation, de priorisation, d'atténuation, de surveillance et de communication des risques des différents secteurs de l'organisation. Également, le Cadre de gestion intégré des risques structurera les communications et établira les mécanismes de reddition de comptes au Conseil d'administration et à ses comités pertinents de l'ensemble des questions relatives à la gestion des risques.

Téléfilm Canada possède des processus pour mesurer son rendement et communiquer ses résultats

45. Pour assurer une gestion efficace, une société doit mesurer son rendement. Un processus d'évaluation du rendement et des indicateurs de rendement adéquats donnent un aperçu des résultats obtenus. Ils permettent à la direction et au Conseil d'administration de rectifier les stratégies en temps opportun et facilitent la prise de décision. Quant au rapport annuel, il constitue l'outil de communication publique qui fait état des résultats obtenus.

46. Nous nous attendions à ce que Téléfilm se soit dotée d'indicateurs de rendement en vue de mesurer les résultats obtenus par rapport à son mandat et à ses objectifs prévus dans la loi. Nous nous

attendions également à ce qu'elle produise des rapports qui contiennent des informations complètes, exactes, actuelles et équilibrées servant à la prise des décisions et à la reddition de comptes.

47. Nous avons examiné les principaux rapports de gestion élaborés par la direction à des fins d'information ou de gestion. Nous avons aussi analysé l'information fournie au Conseil. Finalement, nous avons porté une attention particulière aux rapports annuels de la Société.

48. Nous avons constaté que Téléfilm possède des processus pour mesurer son rendement. Les principaux indicateurs de rendement mesurés sont définis dans le plan stratégique et la direction fait périodiquement rapport sur ces indicateurs. Nous avons aussi examiné les principaux rapports d'activités préparés par les services des opérations, des finances et des politiques — planification et recherche. Nous avons constaté que tous ces services soumettaient des rapports d'activités au comité exécutif de gestion pour rendre compte de leurs résultats. Ces rapports d'activités sont aussi compilés afin de produire des rapports trimestriels qui sont transmis au Conseil d'administration.

49. Enfin, nous avons analysé les derniers rapports annuels de la Société. Nous avons constaté que les résultats sont présentés par rapport aux objectifs stratégiques, aux principaux indicateurs de rendement et aux cibles établies. De plus, ils sont illustrés de plusieurs exemples qui expliquent le contexte et les défis de la Société, particulièrement dans les cas où les cibles fixées n'ont pas été atteintes au cours de l'année. Téléfilm a d'ailleurs reçu en décembre 2009 le prix de l'Institut Canadien des Comptables Agréés pour le meilleur rapport annuel dans la catégorie des petites sociétés d'État.

Financement des productions audiovisuelles

50. Les décisions prises par Téléfilm concernant le choix des projets à financer dans les domaines du cinéma, des nouveaux médias et de la télévision sont délicates et susceptibles de provoquer de la critique, car elles retiennent l'attention des membres de l'industrie audiovisuelle et du public.

51. Nous nous attendions à ce que Téléfilm dispose de politiques et de procédures claires pour s'assurer que la sélection des projets, l'attribution des fonds, ainsi que l'administration et le suivi des projets sont faits de manière juste, uniforme et objective et conformément aux ententes en vigueur et aux principes directeurs des programmes.

52. Au moment de notre examen, les activités de Téléfilm étaient régies par différentes ententes dont le protocole d'entente sur le Fonds du long métrage du Canada et l'entente de contribution sur le Fonds

des nouveaux médias du Canada. Afin de déterminer les conditions relatives aux programmes indiqués dans les ententes, Téléfilm a élaboré des principes directeurs pour chaque programme. Dans le cadre des programmes du Fonds canadien de télévision, les principes directeurs sont élaborés par le Fonds canadien de télévision.

53. Nous avons examiné les exigences des ententes et les principes directeurs, ainsi que les politiques et les procédures en vigueur. Nous avons revu un certain nombre de projets de financement tirés du Fonds du long métrage du Canada, du Fonds des nouveaux médias du Canada ainsi que du Fonds canadien de télévision afin d'analyser comment ces principes directeurs, ces politiques et ces procédures sont mis en œuvre en ce qui a trait à la sélection et à la gestion des projets.

Téléfilm traite les projets de financement de façon uniforme et objective

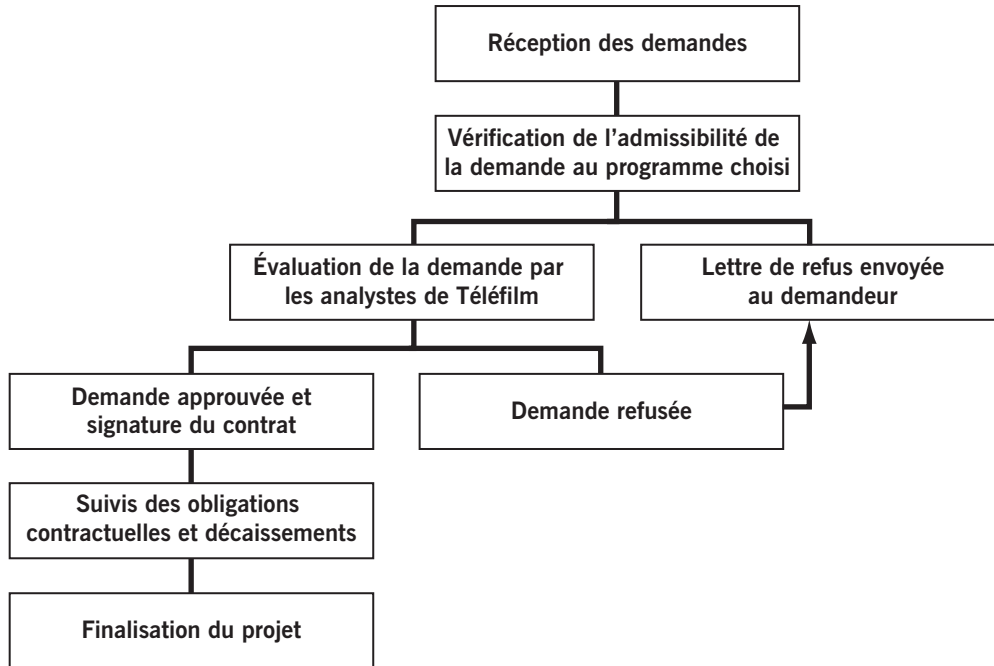
54. Nous avons constaté que les principes directeurs reflétaient les exigences des ententes en vigueur au moment de notre examen. Téléfilm a mis en œuvre ses programmes conformément aux principes directeurs, aux politiques et aux procédures qui, dans l'ensemble, permettent de traiter de façon uniforme et objective les projets de financement. De plus, nous avons constaté que la Société a bien appliqué ces principes directeurs et ces procédures, mais des améliorations pourraient être apportées à la documentation dans le système d'information de gestion et au processus d'assurance de la qualité.

55. La gestion des projets de financement comprend trois grandes étapes : la vérification de l'admissibilité (critères essentiels), l'évaluation (approbation ou refus de la demande) et le suivi des obligations contractuelles et la fermeture du projet. La pièce 2 illustre de façon schématique ce processus.

La sélection des projets de financement fait l'objet d'un processus rigoureux

56. Vérification de l'admissibilité — Pour chaque demande reçue, un dossier est ouvert et les renseignements pertinents sont entrés dans le système d'information de gestion sur les projets « Sineweb ». L'admissibilité de la demande est vérifiée en fonction des critères essentiels définis dans les principes directeurs. Dans le cas des demandes jugées non admissibles, une lettre est envoyée au demandeur pour lui expliquer les motifs du refus. Les demandes jugées admissibles passent à l'étape de l'évaluation.

Pièce 2 Principales étapes du processus de traitement des demandes de financement dans les domaines du long métrage, des nouveaux médias et de la télévision.



57. Évaluation des demandes de financement — Afin d'évaluer les demandes de financement dans les domaines des longs métrages et des nouveaux médias, Téléfilm a élaboré des principes directeurs pour l'ensemble de ses programmes. Ainsi, des processus de sélection tenant compte du type et de la taille des projets à financer, des marchés visés et du volume de demandes sont adaptés à chacun des programmes de Téléfilm. Quant aux demandes de financement de productions télévisuelles, elles sont évaluées en fonction de principes directeurs élaborés par le Fonds canadien de télévision (FCT).

58. Au cours des dernières années, Téléfilm a apporté de nombreux changements à son processus de gestion de projets afin d'en améliorer l'efficacité et la fiabilité. L'examen de dossiers dans les domaines des longs métrages, des nouveaux médias et de la télévision nous a permis de constater que toutes les demandes revues avaient fait l'objet d'une évaluation conforme aux principes directeurs, aux politiques et aux procédures en vigueur. Dans tous les cas, le rapport d'évaluation relatif au projet à financer avait été dûment rempli. En outre, les dossiers des demandes refusées comportaient les motifs du refus.

59. Dans l'ensemble, nous avons pu constater que les analystes et gestionnaires de Téléfilm possèdent une très bonne connaissance de leur marché. Nous avons aussi noté que les directeurs régionaux et nationaux tenaient régulièrement des réunions, formelles et informelles, afin de partager de l'information sur les projets en cours, de faire le suivi sur les cibles établies et de prendre des mesures correctives au besoin.

Le suivi des projets de financement est effectué de manière adéquate

60. Suivi des obligations contractuelles — Plusieurs mécanismes ont été mis en place à la suite des revues et vérifications internes effectuées au cours des dernières années afin de faciliter la gestion quotidienne des projets et assurer la qualité et la conformité aux politiques et aux procédures en vigueur. Le suivi des obligations contractuelles entre les bénéficiaires et Téléfilm consiste en une surveillance de l'ensemble des conditions propres à un projet, des livrables ainsi que des décaissements qui sont compris dans le contrat de financement. Ce contrat est élaboré conformément aux politiques et aux procédures en vigueur pour chacun de ces programmes.

61. La gestion des opérations à Téléfilm est effectuée à l'aide du système d'information de gestion Sineweb qui a été mis en place en 2001. Ce système d'information de gestion informatisé a pour objectif de réunir l'ensemble de l'information nécessaire à la gestion quotidienne des activités dans un seul système, facilitant ainsi le processus de suivi des projets et le partage d'information entre les différents secteurs et les bureaux régionaux de la Société.

62. Pour atteindre les objectifs visés par le système Sineweb, Téléfilm a établi des procédures et a dressé des listes de documents clés qui doivent figurer dans le système, et ce, pour chacune des étapes du suivi des projets.

63. Dans l'ensemble, les projets de financement sont gérés adéquatement, conformément aux politiques et aux procédures en vigueur. Toutefois, nous avons noté que, pour les projets de longs métrages et de nouveaux médias, le système Sineweb pourrait être utilisé de manière plus efficiente. En effet, le nombre de documents inclus dans le système, l'organisation de la documentation ainsi que la façon de nommer les documents varient considérablement d'un projet à l'autre. Nous avons également observé plusieurs cas où les documents clés se trouvaient dans le dossier papier, et non dans le dossier électronique. Dans d'autres cas, les multiples versions de documents rendaient le suivi des livrables et des paiements difficiles.

Une mise en œuvre plus rigoureuse des procédures en matière d'organisation de l'information permettrait d'optimiser l'utilisation de Sineweb et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

64. Téléfilm reconnaît l'importance de mettre en œuvre un système de contrôle de la qualité pour s'assurer que les procédures en vigueur sont appliquées de manière uniforme et conformément aux politiques en place. Ainsi, depuis 2007, Téléfilm a procédé à plusieurs travaux de revue et de vérification interne de ses processus de gestion pour l'ensemble de ses programmes. Dans l'ensemble, les rapports concluaient que Téléfilm avait de bonnes pratiques de gestion.

65. Nous avons constaté que Téléfilm dispose déjà de plusieurs mécanismes de surveillance de la qualité dans ses processus de gestion de projets. Toutefois, nous avons noté que, dans le domaine du long métrage, la mise en œuvre de certains des mécanismes prévus n'a pas été complétée. La Société nous a informés qu'elle complètera sous peu une revue de son processus de contrôle de la qualité dans le domaine du long métrage et qu'un processus modifié devrait être mis en œuvre en 2010.

66. Recommandation. Dans le but de continuer à améliorer ses pratiques de gestion de projets, Téléfilm Canada devrait :

- assurer une mise en œuvre rigoureuse des procédures en vigueur en ce qui a trait au système d'information de gestion Sineweb afin d'optimiser l'utilisation et d'améliorer l'efficacité opérationnelle;
- compléter l'élaboration et la mise en œuvre, dans le domaine du long métrage, du cadre de surveillance afin d'assurer la qualité de la gestion de projets et la conformité aux principes directeurs des programmes ainsi qu'aux politiques et aux procédures applicables.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. La Société est à mettre en œuvre un projet de gestion par processus. Ce projet a pour objectif de parfaire l'intégration des technologies utilisées, des procédures édictées et des facteurs humains. Les bénéfices attendus sont l'optimisation de la gestion des demandes de financement, incluant une compréhension approfondie des procédures applicables et une classification standardisée de la documentation requise. Par ailleurs, la Société finalisera la revue et complètera la mise en place de son cadre de contrôle de qualité qui s'applique à l'ensemble de ses programmes.

Technologies de l'information

67. Les opérations de Téléfilm sont effectuées de manière décentralisée dans l'ensemble du pays. Ainsi, Téléfilm dépend des technologies de l'information et de ses applications pour l'ensemble de ses activités. Il est donc essentiel que la Société dispose d'une infrastructure des technologies de l'information adéquate pour atteindre ses objectifs.

68. Nous nous attendions à ce que la planification, la mise au point, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société, assurent la continuité de ses activités et répondent à ses besoins en information en temps opportun.

69. Nous avons examiné la planification et la gestion des systèmes de technologies de l'information, ainsi que la gestion de l'information et l'environnement de contrôle des technologies de l'information. Nous avons constaté que la Société s'est dotée des moyens et des méthodes nécessaires pour bien gérer ses technologies de l'information.

Les technologies de l'information répondent aux besoins de la Société

70. La planification stratégique ayant trait aux technologies de l'information et le plan opérationnel du secteur des systèmes informatiques reflètent les besoins et l'orientation stratégique de la Société. La politique de sécurité est mise en application par l'entremise d'un programme bien structuré, particulièrement en ce qui a trait à l'information destinée aux employés. Le plan de reprise des activités après sinistre est complet et il est testé régulièrement.

71. Les activités liées à la gestion des technologies de l'information permettent d'offrir un service de qualité aux utilisateurs. La disponibilité des applications critiques et le nombre d'incidents qui y sont reliés sont suivis régulièrement et les résultats sont bons.

Gestion des ressources humaines

72. Le succès de Téléfilm repose en grande partie sur la qualité et le rendement de ses quelque 200 employés. L'effectif de la Société se compose en majorité de professionnels ayant une grande expérience de l'industrie audiovisuelle. L'une des politiques de Téléfilm exige d'ailleurs que les professionnels dotés d'un pouvoir décisionnel possèdent de l'expérience dans leur secteur d'activité respectif.

73. Nous nous attendions à ce que les ressources humaines soient gérées de manière à ce que la Société dispose de la capacité en matière de ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs.

74. Nous avons examiné si Téléfilm dispose d'un programme de dotation efficace, si ses activités de formation et de perfectionnement répondent aux besoins de son personnel et si son processus de planification des ressources humaines est lié à la planification stratégique. Nous avons aussi vérifié si un plan des ressources humaines a été mis en œuvre et si une planification de la relève a été effectuée. Finalement, nous avons examiné le processus de gestion du rendement pour déterminer dans quelle mesure il permet aux employés de réaliser les objectifs stratégiques de la Société.

Certains processus pourraient être améliorés dans la gestion des ressources humaines

75. **Dotation** — Nous avons constaté que Téléfilm a adopté une politique de dotation rigoureuse qui établit les exigences et les étapes des processus de dotation à l'interne et à l'externe. Nous avons aussi observé que Téléfilm a tendance à embaucher des professionnels en milieu de carrière qui possèdent de l'expérience de l'industrie audiovisuelle. Ce type de recrutement pourrait théoriquement constituer un plus grand défi que de recruter des employés en début de carrière, mais nous constatons que la Société n'a pas de difficulté à embaucher des candidats qualifiés et à les maintenir en poste.

76. La lettre d'offre constitue (conjointement avec les politiques sur les ressources humaines de la Société) le contrat de travail des nouveaux employés. Nous avons revu un certain nombre de ces lettres et avons observé que les conditions d'emploi n'y étaient pas stipulées clairement et qu'elles variaient d'une lettre à l'autre. De plus, nous avons relevé des incohérences, particulièrement en ce qui a trait aux périodes de stage et aux exigences linguistiques. Dans la mesure où ces lettres tiennent lieu de contrat de travail entre l'employé et la Société, elles doivent établir clairement les conditions d'emploi afin que ces dernières soient bien comprises par toutes les parties concernées et refléter les dispositions des politiques en vigueur.

77. **Recommandation.** Téléfilm Canada devrait s'assurer de rédiger des lettres d'offres d'emploi qui énoncent clairement les conditions d'emploi et reflètent les dispositions des politiques en vigueur.

Réponse de la Société. La Société accepte la recommandation. La Société effectuera une révision des différents modèles de lettres d'offres d'emploi afin d'assurer leur uniformité et leur conformité aux conditions d'emploi énoncées dans les politiques applicables.

78. Formation et perfectionnement — Nous avons constaté que Téléfilm fournit des occasions d'apprentissage et de formation qui sont liées aux objectifs stratégiques de la Société. Cette pratique permet l'acquisition de connaissances ainsi que le maintien et le perfectionnement des compétences et des aptitudes des employés.

79. Planification des ressources humaines — Nous avons également constaté que Téléfilm a déployé des efforts pour intégrer la planification des ressources humaines à la planification opérationnelle. À l'heure actuelle, une planification de la relève est effectuée de manière informelle pour certains postes clés dans les secteurs opérationnels; toutefois, aucune planification de la relève n'est effectuée pour les postes clés de la haute direction.

80. Pour donner suite à un rapport de diagnostic en matière de ressources humaines produit en 2008, Téléfilm a élaboré un plan directeur. Ce plan met l'accent sur six initiatives visant à changer les comportements, à renforcer les processus en matière de ressources humaines, notamment la formation, la communication et les fonctions d'appui en ressources humaines, et à clarifier les rôles et responsabilités. La Société prévoit que, grâce à ces initiatives, elle sera plus apte à attirer et à conserver de bons employés.

81. Gestion du rendement — Téléfilm Canada a élaboré un processus de gestion du rendement. Celui-ci est associé au processus annuel de classification, de rémunération et de primes au rendement et inclut une fonction de validation des évaluations afin d'assurer l'uniformité dans toute l'organisation. Selon le processus actuel, la cote de rendement de chaque employé doit avoir fait l'objet d'une discussion avec l'employé et être justifiée au dossier. Nous avons constaté que le processus d'évaluation du rendement, y compris la communication avec les employés, est adéquat. Toutefois, nous sommes préoccupés par le manque d'uniformité dans l'application du processus, particulièrement en ce qui concerne la documentation à l'appui des évaluations de rendement. Lors de l'examen de dossiers, nous avons noté plusieurs cas où des formulaires manquaient, étaient incomplets ou avaient été remplis uniquement par l'employé ou le gestionnaire. Nous avons aussi constaté que la documentation au dossier n'appuyait ou n'expliquait pas toujours les cotes données.

82. Finalement, nous avons aussi constaté que la politique de gestion des primes au rendement qui accompagne l'évaluation annuelle n'a pas été appliquée de manière uniforme. Pour la

majorité des cas que nous avons revus, nous n'avons pas trouvé, dans le dossier ou lors des séances de validation, de documentation appuyant le versement des primes.

83. Recommandation. Dans le cadre de la gestion du rendement, Téléfilm Canada devrait s'assurer que :

- le processus d'évaluation du rendement est appliqué de manière uniforme dans la Société et que les résultats sont documentés;
- les primes de rendement octroyées sont justifiées et documentées de façon adéquate.

***Réponse de la Société.** La Société accepte la recommandation. Dans le but d'assurer la pleine et entière compréhension de notre processus de gestion du rendement, la Société a offert à l'ensemble des gestionnaires, dès mars 2010, une formation mettant l'accent sur les étapes et les concepts clés de la gestion du rendement, de même que sur la documentation normalisée devant être utilisée. Également, certains mécanismes de contrôle en place ont été consolidés, notamment en ce qui a trait à la pertinence du contenu et à la forme de la documentation utilisée. Notons que ces moyens et méthodes seront récurrents. Par ailleurs, la Société est à revoir la documentation requise aux fins de colliger les réalisations justifiant l'octroi des primes de rendement et son archivage.*

Conclusion

84. À la lumière de nos constatations, nous avons conclu que la Société, au cours de la période visée par notre examen, a mis en œuvre des moyens et des méthodes lui donnant l'assurance raisonnable que ses actifs ont été protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources a été économique et efficiente et que ses activités ont été menées efficacement.

À propos de l'examen spécial

Tous les travaux de vérification dont traite le présent rapport ont été menés conformément aux normes pour les missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Même si le Bureau a adopté ces normes comme exigences minimales pour ses vérifications, il s'appuie également sur les normes et pratiques d'autres disciplines.

Objectif

En vertu de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent faire l'objet d'un examen spécial tous les 10 ans. L'examen spécial d'une société d'État est une forme de vérification de gestion dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la Société. Dans le cadre de l'examen spécial, le vérificateur fournit une opinion sur la gestion de la Société dans son ensemble. L'opinion découlant de cet examen spécial se trouve à la page 5 du présent rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui fournissent-ils l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente et que ses activités sont menées efficacement?

Principaux moyens et méthodes examinés et critères

Au début du présent examen spécial, nous avons présenté au Comité de vérification et des finances de la Société un plan de vérification qui recensait les principaux moyens et méthodes, de même que les critères connexes, que nous avons jugés essentiels pour fournir à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes, ainsi que ces critères, que nous avons utilisés pour l'examen.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance	Afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs de politique d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Société doit être dotée d'un cadre de gouvernance efficient qui satisfait aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.

Planification stratégique et gestion des risques	<p>La Société a des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs précis et mesurables qui lui permettent de remplir ses mandats d'ordre législatif, commercial et d'intérêt public. Ses orientations et objectifs stratégiques tiennent compte des priorités établies par le gouvernement et des risques recensés, ainsi que de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.</p> <p>La Société doit se préoccuper, entre autres, des risques, à tous les niveaux, de manière à favoriser la réalisation de son mandat, de ses objectifs et de ses cibles. Les risques doivent être recensés, mesurés, atténués, surveillés et signalés afin qu'ils puissent être maintenus à un niveau approprié à la nature des activités de la Société.</p>
Mesure du rendement et communication des résultats	<p>La Société a des indicateurs de rendement arrêtés en vue de mesurer les résultats obtenus par rapport à son mandat et à ses objectifs prévus dans la loi. Elle produit aussi des rapports qui contiennent des informations complètes, exactes, actuelles et équilibrées servant à la prise des décisions et à la reddition de comptes.</p>
Financement des productions audiovisuelles	<p>La Société a des politiques et des procédures claires pour s'assurer que la sélection des projets, l'attribution des fonds, ainsi que l'administration et le suivi des projets sont faits de manière juste, uniforme et objective conformément au protocole d'entente du Fonds du long métrage du Canada, aux ententes de contributions et aux principes directeurs des programmes.</p> <p>La Société applique les politiques et procédures établies de concert avec le Fonds canadien de télévision pour s'assurer que la sélection des projets, l'attribution des fonds, l'administration et le suivi des projets sont faits de manière juste, uniforme et objective conformément à l'entente de services et aux principes directeurs des programmes.</p>
Technologies de l'information	<p>La planification, la mise au point, la mise en œuvre et la gestion des technologies de l'information et des systèmes de gestion de l'information appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, assurent la continuité de ses activités et répondent aux besoins en information en temps opportun.</p>
Gestion des ressources humaines	<p>Les ressources humaines sont gérées de manière à ce que la Société dispose de la capacité en matière de ressources humaines et du milieu de travail dont elle a besoin pour atteindre ses buts et ses objectifs.</p>

Période couverte par l'examen spécial

Les travaux de vérification menés aux fins du présent examen spécial ont été pour l'essentiel terminés le 5 janvier 2010. Le présent examen a porté sur les moyens et les méthodes en vigueur pendant la période couverte par l'examen soit de mai 2009 à janvier 2010.

Équipe de vérification

Vérificateur général adjoint : Sylvain Ricard

Directeur principal : René Béliveau

Directeur : Jean-Pierre Morin

Stéphane Arbour

Marie Bergeron

Tony Brigandi

Violaine Guillerm

Lisa Harris

Geneviève Hivon

Jennifer Howe

Pour obtenir de l'information, veuillez joindre la Direction des communications du Bureau du vérificateur général du Canada au 613-995-3708 ou au 1-888-761-5953 (sans frais).

Annexe Tableau des recommandations

Les recommandations formulées dans le rapport d'examen spécial sont présentées ici sous forme de tableau. Le numéro du paragraphe où se trouve la recommandation apparaît en début de ligne. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Gouvernance de la Société	
<p>31. Afin d'améliorer ses pratiques portant sur les valeurs et l'éthique, Téléfilm Canada devrait mettre en œuvre un mécanisme permettant d'informer le Conseil d'administration des plaintes internes et externes, incluant celles portant sur la divulgation d'actes répréhensibles. (22-30)</p>	<p>La Société accepte la recommandation. La Société implantera un mécanisme qui formalisera le processus de communication au Conseil d'administration et à ses comités pertinents des plaintes internes et externes portant sur les valeurs et l'éthique.</p>
Planification stratégique, mesure du rendement et communication des résultats	
<p>44. Téléfilm Canada devrait mettre en œuvre un processus plus intégré de révision, d'évaluation et de suivi des risques et rendre des comptes à ce sujet au Conseil d'administration, de manière à assurer une gestion mieux intégrée des risques de la Société. (36-43)</p>	<p>La Société accepte la recommandation. La Société est présentement à définir un Cadre de gestion intégré des risques qui comprendra notamment un processus systématique et continu d'identification, d'évaluation, de priorisation, d'atténuation, de surveillance et de communication des risques des différents secteurs de l'organisation. Également, le Cadre de gestion intégré des risques structurera les communications et établira les mécanismes de reddition de comptes au Conseil d'administration et à ses comités pertinents de l'ensemble des questions relatives à la gestion des risques.</p>

Recommandation	Réponse
<p>Financement des productions audiovisuelles</p> <p>66. Dans le but de continuer à améliorer ses pratiques de gestion de projets, Téléfilm Canada devrait :</p> <ul style="list-style-type: none"> • assurer une mise en œuvre rigoureuse des procédures en vigueur en ce qui a trait au système d'information de gestion Sineweb afin d'en optimiser l'utilisation et d'améliorer l'efficacité opérationnelle; • compléter l'élaboration et la mise en œuvre, dans le domaine du long métrage, du cadre de surveillance afin d'assurer la qualité de la gestion de projets et la conformité aux principes directeurs des programmes ainsi qu'aux politiques et aux procédures applicables. (54-65) 	<p>La Société accepte la recommandation. La Société est à mettre en œuvre un projet de gestion par processus. Ce projet a pour objectif de parfaire l'intégration des technologies utilisées, des procédures édictées et des facteurs humains. Les bénéfices attendus sont l'optimisation de la gestion des demandes de financement, incluant une compréhension approfondie des procédures applicables et une classification standardisée de la documentation requise. Par ailleurs, la Société finalisera la revue et complètera la mise en place de son cadre de contrôle de qualité qui s'applique à l'ensemble de ses programmes.</p>
<p>Gestion des ressources humaines</p> <p>77. Téléfilm Canada devrait s'assurer de rédiger des lettres d'offres d'emploi qui énoncent clairement les conditions d'emploi et reflètent les dispositions des politiques en vigueur. (75-76)</p> <p>83. Dans le cadre de la gestion du rendement, Téléfilm Canada devrait s'assurer que :</p> <ul style="list-style-type: none"> • le processus d'évaluation du rendement est appliqué de manière uniforme dans la Société et que les résultats sont documentés; • les primes de rendement octroyées sont justifiées et documentées de façon adéquate. (78-82) 	<p>La Société accepte la recommandation. La Société effectuera une révision des différents modèles de lettres d'offres d'emploi afin d'assurer leur uniformité et leur conformité aux conditions d'emploi énoncées dans les politiques applicables.</p> <p>La Société accepte la recommandation. Dans le but d'assurer la pleine et entière compréhension de notre processus de gestion du rendement, la Société a offert à l'ensemble des gestionnaires, dès mars 2010, une formation mettant l'accent sur les étapes et les concepts clés de la gestion du rendement, de même que sur la documentation normalisée devant être utilisée. Également, certains mécanismes de contrôle en place ont été consolidés, notamment en ce qui a trait à la pertinence du contenu et à la forme de la documentation utilisée. Notons que ces moyens et méthodes seront récurrents. Par ailleurs, la Société est à revoir la documentation requise aux fins de colliger les réalisations justifiant l'octroi des primes de rendement et son archivage.</p>