



Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L.

Le 18 août 2020

Privé et confidentiel



Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

Table des matières

1	Sommaire exécutif	1
1.1	Résumé des conclusions	2
2	Objectifs et approche	5
2.1	Objectifs de l'audit	5
2.2	Portée de l'audit	5
2.3	Approche et méthodologie	5
3	Conclusions et recommandations	8
3.1	Les saines pratiques de gestion en place actuellement	8
3.2	Budgétisation et surveillance	9
3.3	Processus d'évaluation des demandes	11
3.4	Uniformité du processus et gestion de l'information	13
3.5	Normes de service	15
3.6	Formation	16
3.7	Risque d'apparence de conflits d'intérêts	17
4	Restrictions quant à l'utilisation du rapport	19

Avertissement

Le présent rapport, qui a été préparé par KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. (« KPMG »), est destiné à l'usage de Téléfilm Canada (le « Client »), conformément aux conditions du contrat de mission (le « Contrat de mission ») daté du 26 août 2019 que nous avons conclu avec le Client. KPMG ne garantit pas et ne déclare pas que les informations contenues dans le présent rapport sont exactes, complètes, suffisantes ou adéquates pour leur usage par toute personne ou entité autre que le Client, ou pour toute autre fin que celle énoncée dans le Contrat de mission. Toute personne ou entité autre que le Client ne devra pas s'y appuyer, et KPMG décline expressément dans la présente toute responsabilité ou obligation à l'égard de toute personne ou entité autre que le Client pouvant découler de l'usage du présent rapport.



Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

1 Sommaire exécutif

En tant que société d'État fédérale et mandataire de Sa Majesté, Téléfilm Canada (« Téléfilm » ou « la Société ») joue un rôle essentiel dans le développement et la promotion du talent artistique canadien, tant au Canada qu'à l'étranger. La mission de Téléfilm est de favoriser et d'encourager le développement de l'industrie audiovisuelle canadienne en jouant un rôle de chef de file grâce à son soutien financier et à ses initiatives qui alimentent le succès de l'industrie sur les plans commercial, culturel et industriel. Téléfilm a la responsabilité de recommander au ministère du Patrimoine canadien les projets susceptibles d'être reconnus comme des coproductions audiovisuelles régies par des traités, et de permettre ainsi aux producteurs canadiens et leurs homologues étrangers de mettre en commun leurs ressources créatives, artistiques, techniques et financières.

Un des principaux moyens par lesquels Téléfilm s'acquitte de sa mission est le Programme de production du Fonds du long métrage du Canada (le « Programme de production »), qui représente environ 60 % du budget annuel des programmes de Téléfilm. Le Programme de production fournit une aide financière aux requérants admissibles dont le projet est retenu, sous la forme d'une participation financière remboursable ou non remboursable. Le budget total de Téléfilm était de 107,1 millions de dollars en 2018-2019. Les fonds alloués au Programme de production s'élevaient à 67 millions de dollars pour cet exercice.

En tant que Société financée par le Parlement fédéral poursuivant des objectifs d'intérêt public, Téléfilm doit nécessairement se doter de processus de financement efficaces pour assurer que les fonds soient attribués de manière cohérente, transparente et opportune, afin d'atteindre à la fois les objectifs du Programme de production et ceux de Téléfilm.

Pour l'appuyer dans cette tâche, Téléfilm a fait appel à KPMG s.r.l./S.E.N.C.R.L. pour réaliser un audit du processus de financement des productions de langue anglaise et de langue française appliqué dans le cadre du Programme de production. L'objectif global de cet audit était d'évaluer l'efficacité et l'efficacités des structures organisationnelles, des contrôles internes et des processus d'affectation des fonds et de financement, de l'étape de l'évaluation des demandes à celle de l'émission des lettres de décision. La portée de l'audit s'est concentrée sur les pratiques actuelles du processus de financement du Programme de production, ainsi que sur les aspects de la gouvernance et les activités qui appuient la prise de décisions et la surveillance du Programme.

Notre approche comprenait des entrevues, des revues générales des processus, un examen de la documentation, l'analyse d'un échantillon et une analyse menée en comparaison avec des contrôles et des pratiques de gestion reconnus en matière d'octroi de subventions.

Ce rapport résume les objectifs, la portée et la stratégie de l'audit, ainsi que les conclusions et recommandations découlant du travail sur le terrain ayant pris fin en février 2020.



Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

Le présent sommaire exécutif fait partie intégrante du présent rapport et doit être lu conjointement avec ce rapport détaillé daté du 18 août 2020.

1.1 Résumé des conclusions

Dans l'ensemble, la direction de Téléfilm a continué de mettre en œuvre des améliorations au cours de la période couverte par l'audit (d'avril 2019 à février 2020) afin d'accroître l'efficacité et l'efficience du processus de financement du Programme de production. Voici un résumé des points forts observés pendant la réalisation de l'audit :

- Les rôles et responsabilités du personnel de Téléfilm participant au processus de financement sont documentés à divers endroits, y compris dans la charte des pouvoirs de signature, le guide d'analyse du Fonds du long métrage du Canada (FLMC) et les descriptions de postes. Les rôles et responsabilités ainsi définis semblent être compris par l'ensemble du personnel participant au processus de financement du Programme de production, et la délégation des pouvoirs de signature indique clairement la séparation des tâches et les responsabilités.
- Notre analyse de l'échantillon de 53 demandes d'aide financière a confirmé que les processus sont généralement suivis de façon uniforme, et en conformité avec les politiques et procédures documentées et approuvées de Téléfilm, indépendamment de la région et du volet de financement.
- La transparence et l'objectivité du processus de financement sont soutenues par l'annonce publique et la divulgation proactive des décisions de financement et par un code de conduite officiel dont le respect fait l'objet d'un suivi.
- Des améliorations ont été remarquées dans les systèmes de base appuyant le processus de financement, dont le système Dialogue qui est le point d'entrée central mis en place pour le dépôt électronique des demandes, et l'adoption du système Power BI pour fournir une information financière appuyant la prise de décisions par la direction.
- Téléfilm a mis à jour sa Charte de services en décembre 2019 et a revu ses délais de traitement des demandes dans le but d'accroître l'efficience et la transparence du cycle de vie du processus.

L'audit a permis de relever six possibilités d'amélioration des pratiques existantes, dont voici un résumé :

#	Observation	Recommandation
1	Budgétisation et surveillance – Le processus de budgétisation et de surveillance pourrait être renforcé pour accroître l'efficacité de la surveillance et de la prise de décisions.	Il est recommandé que la Société renforce le processus de surveillance en fournissant aux directeurs de l'équipe de Gestion du portefeuille culturel une formation supplémentaire sur les fonctionnalités de Power BI et améliore les rapports périodiques fournis à la direction et au conseil d'administration afin de favoriser une vue plus complète du portefeuille, en y intégrant, par exemple, des renseignements sur la durée et le pourcentage de financement des engagements pris, ainsi que sur les risques et l'état des demandes et les calendriers de production.
2	Processus d'évaluation des demandes – Le processus d'évaluation des demandes ne comporte pas de note globale ou de pondération.	Il est recommandé que la Société élabore et mette en place une grille d'évaluation permettant de noter les demandes en fonction d'une pondération de chaque critère, afin de permettre l'établissement de notes globales pour les projets et le classement des demandes.
3	Uniformité du processus et gestion de l'information – L'analyse de l'échantillon a permis d'identifier deux incohérences dans l'application des lignes directrices et des procédures établies ainsi que des disparités dans la gestion des documents.	Il est recommandé que la Société améliore l'uniformisation de la documentation et précise les normes de conservation s'appliquant à tous les programmes, afin d'assurer que les éléments appuyant une application uniforme des contrôles et des procédures établis soient adéquatement documentés et conservés. De plus, une amélioration de la mise en œuvre du programme de surveillance périodique de la qualité et de la conformité devrait être envisagée pour assurer le suivi et l'uniformité des procédures effectuées dans l'ensemble du Programme de production.
4	Normes de service – Des cibles de délais de traitement par tâche n'ayant pas été définies, il est difficile d'analyser et de résoudre les causes des délais dans le traitement des demandes qui excèdent la norme de service établie.	Il est recommandé que la Société établisse des cibles de rendement par tâche et en assure le suivi, afin de déterminer les possibles goulots d'étranglement dans le processus de décision ou les secteurs dans lesquels l'information fournie aux requérants pourrait être améliorée pour accélérer les délais de traitement.

Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

#	Observation	Recommandation
5	Formation – Aucune formation formelle n’a été fournie à l’ensemble du personnel depuis l’implantation du système Dialogue.	Il est recommandé que la Société élabore et mette en place un programme formel de formation sur les processus et les systèmes liés au Programme de production, comprenant une formation de base et des séances de mise à jour des compétences, pour soutenir les plans de perfectionnement des employés et favoriser l’uniformité du processus.
6	Risque d’apparence de conflits d’intérêts – Les employés de Téléfilm peuvent créer de solides relations avec les clients en leur servant de principale personne-ressource pendant de longues périodes de temps, ce qui accroît le risque d’apparence de conflits d’intérêts.	Il est recommandé d’envisager l’élaboration et la mise en œuvre d’une politique exigeant une rotation périodique du personnel ou l’ajout d’employés supplémentaires, à tous les cinq ans par exemple, afin de soutenir la gestion des relations avec les clients. Cette mesure aurait l’avantage d’apporter de nouvelles perspectives en matière de gestion des relations et de faciliter la conservation de la mémoire organisationnelle et le perfectionnement du personnel.

La direction accepte les conclusions et les recommandations présentées et a élaboré des plans d’action pour donner suite à chaque recommandation. Nos conclusions et recommandations à des fins d’amélioration sont décrites en détail dans la section « Conclusions et recommandations » du présent rapport.

2 Objectifs et approche

2.1 Objectifs de l'audit

L'audit avait pour but d'évaluer les aspects suivants :

- La responsabilité et l'efficacité des contrôles internes s'appliquant au processus de financement, y compris l'intégralité et la transparence des rapports et de la communication des décisions;
- L'efficience et l'efficacité des contrôles et processus clés dans les systèmes d'information qui soutiennent le processus de financement;
- L'efficacité avec laquelle le financement est accordé en vertu du Programme de production, de l'étape de l'évaluation des demandes à celle de l'émission des lettres de décision; et
- L'efficacité avec laquelle la structure organisationnelle et l'organisation du travail au sein de la Société favorisent une prise de décisions de financement rigoureuse, objective et équitable.

2.2 Portée de l'audit

L'audit a porté principalement sur les pratiques en vigueur dans le processus de financement du Programme de production et s'est limité aux processus, contrôles et pratiques ayant cours de l'étape de l'évaluation de l'admissibilité des demandes à celle de l'émission des lettres de décision, inclusivement.

2.3 Approche et méthodologie

Notre approche, pour réaliser cet audit, a reposé sur trois activités principales :

- **Examen de la documentation** – Les documents de base ont été revus pour comprendre les structures, les processus et les contrôles en place, y compris :
 - Politiques, principes directeurs et documentation pertinente en lien avec le Programme de production incluant notamment les guides d'analyse, les budgets du Programme de production, les descriptions de postes, la charte des pouvoirs de signature, la charte de services ainsi que des listes de contrats et de demandes;

Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

- Documents permettant de comprendre le fonctionnement de Téléfilm Canada incluant la *Loi sur Téléfilm Canada*, le Code de conduite et la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat de Téléfilm, le plan stratégique de Téléfilm ainsi que le Règlement 1;
 - Échantillon de rapports soumis à la direction et au conseil d'administration et rapports trimestriels de Téléfilm; et
 - Documents et système d'information liés à l'analyse de l'échantillon des demandes.
- **Entrevues et revues générales des processus** – Des entrevues et des rencontres ont eu lieu avec :
 - douze représentants de Téléfilm incluant : la directrice générale, le directeur des finances, la directrice nationale-relations d'affaires, les directrices nationales-longs métrages pour les marchés francophones et anglophones, les directeurs régionaux-longs métrages, les directrices déléguées-gestion de portefeuille, Administrateur des programmes du Fonds des médias du Canada, ainsi que l'analyste-gestion budgétaire;
 - deux membres du conseil d'administration;
 - quatre requérants externes;
 - deux représentants du ministère du Patrimoine canadien, division des Industries culturelles; et
 - des revues générales du processus d'analyse des demandes ont été effectuées dans les bureaux de Téléfilm situés à Halifax, Montréal et Toronto et comprenaient des discussions avec les directeurs, relations d'affaires, les directeurs nationaux et régionaux, longs métrages ainsi que des coordonnateurs, administration des programmes. Des entrevues ont été menées avec les directeurs, relations d'affaires et les directeurs nationaux et régionaux, longs métrages pour comprendre le processus suivi au bureau de Vancouver.
 - **Analyse d'échantillon** – Les contrôles ont été testés sur un échantillon représentatif de 53 dossiers de demande du Programme de production. L'échantillon est relatif aux demandes actives entre le 1er avril et le 30 octobre 2019. L'échantillon total représentait 22 % des 239 demandes actives au cours de cette période.



Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

Les résultats des activités susmentionnées ont été analysés et évalués en fonction de cadres reconnus en matière de contrôles internes et de pratiques de gestion des subventions et des contributions.

3 Conclusions et recommandations

Nos conclusions détaillées sont présentées ci-dessous. Nous faisons d'abord un survol des bonnes pratiques en place actuellement, et nous décrivons ensuite les six principales possibilités d'amélioration identifiées dans le cadre de l'audit.

3.1 Les saines pratiques de gestion en place actuellement

Les entrevues, l'examen de la documentation et la vérification des principaux contrôles internes en place réalisés au cours de notre travail sur le terrain qui s'est conclu en février 2020 nous ont permis de constater qu'un certain nombre de bonnes pratiques étaient en place et que des améliorations avaient été apportées par la direction au cours de la période couverte par notre audit.

Les rôles et responsabilités du personnel de Téléfilm participant au processus de financement sont documentés à divers endroits, y compris dans la charte des pouvoirs de signature, le guide d'analyse du Fonds du long métrage du Canada (FLMC) et les descriptions de postes.

Les entrevues que nous avons menées ont confirmé que les rôles et responsabilités semblent être compris par l'ensemble du personnel participant au processus de financement du Programme de production, et que la délégation des pouvoirs de signature indique clairement la séparation des tâches et les responsabilités. De plus, le guide d'analyse du FLMC fournit des détails supplémentaires sur le déroulement du travail et les tâches pour assurer l'uniformité et la clarté du processus de financement.

Afin de favoriser la transparence du processus de financement, des renseignements détaillés sur le Programme de production, ainsi que sur les processus de dépôt et d'évaluation des demandes, sont à la disposition des requérants et des clients éventuels sur le site Web externe de Téléfilm. Notre analyse de l'échantillon de 53 demandes a confirmé que les processus sont généralement suivis de façon uniforme, et en conformité avec les politiques et procédures documentées et approuvées de Téléfilm, indépendamment de la région et du volet de financement. De plus, les décisions de financement sont annoncées publiquement sur le site Web externe de Téléfilm et par l'entremise du rapport annuel, ce qui est une bonne pratique.

La transparence et l'objectivité du processus de financement sont également appuyées par le code de conduite de Téléfilm, qui s'applique à tous les employés et comprend le Code de valeurs et d'éthique du secteur public, le Code de valeurs de Téléfilm Canada et la Politique sur les conflits d'intérêts et l'après-mandat.

Des améliorations ont été remarquées dans les systèmes de base appuyant le processus de financement. Plus particulièrement, le système Dialogue, qui permet aux requérants de déposer et de gérer leurs demandes par l'entremise d'un point d'entrée central, contribue

Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

à l'efficacité du processus. Les requérants questionnés au cours des entrevues menées dans le cadre de l'audit ont reconnu que le processus de dépôt des demandes avait été amélioré grâce à l'implantation de Dialogue. Des contrôles d'accès internes pour l'accès au système Dialogue étaient également établis. De plus, le système Power BI a été adopté pour fournir une information financière appuyant la prise de décisions par la direction.

Afin d'améliorer les délais de traitement et l'efficacité du processus de financement, un examen préliminaire des critères d'admissibilité de base des requérants et des projets, ainsi que de l'intégralité des demandes reçues, a été mis en œuvre pour accélérer les délais d'analyse des demandes. De plus, les critères d'admissibilité des producteurs et des projets concordent avec les priorités de Téléfilm. D'autres améliorations continuent d'être apportées aux délais de traitement du processus de financement, comme la mise à jour de la Charte de services en décembre 2019 et la révision des délais de traitement des demandes.

Bien que des améliorations aux processus internes aient été apportées et priorisées par la direction, d'autres possibilités d'amélioration ont été identifiées dans six principaux domaines, comme il est décrit dans les sections ci-dessous.

3.2 Budgétisation et surveillance

Observation no 1 : Le processus de budgétisation et de surveillance pourrait être renforcé pour accroître l'efficacité de la surveillance et de la prise de décisions.

Téléfilm a instauré un processus de budgétisation qui prévoit une affectation des fonds par type de financement et de démographie. Avant 2019-2020, l'affectation des fonds relevait de la haute direction et recevait une contribution limitée de la part des directeurs de l'équipe de Gestion du portefeuille culturel.

Par le passé, les rapports, y compris ceux destinés au conseil d'administration, faisaient état des sommes budgétées par rapport aux dépenses réelles (contrats signés), sans tenir compte des sommes provisionnelles découlant d'offres de financement conditionnelles. Ainsi, l'information fournie au conseil d'administration n'était pas suffisante pour que ses membres puissent surveiller le budget en fonction des dépenses réelles et des sommes conditionnellement engagées, ainsi que les flux de trésorerie ou les prévisions, ce qui augmentait le risque de dépassement des sommes affectées et la nécessité d'engager les fonds de l'exercice financier suivant.

De plus, étant donné la nature de l'industrie, dans laquelle des événements imprévus peuvent avoir une incidence sur le calendrier de production, il existe des risques inhérents associés aux calendriers des projets qui peuvent avoir des répercussions sur les sorties de fonds dans un exercice financier donné. Par conséquent, des renseignements exacts et complets sur les dépenses réelles, les sommes engagées et la probabilité que les



Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

sommes engagées soient décaissées dans un exercice financier donné sont essentiels pour assurer l'exactitude des prévisions et de l'analyse des flux de trésorerie.

En septembre 2019, l'équipe des Finances a apporté des améliorations au processus afin d'y inclure des mesures de suivi et de rapport des dépenses et des engagements en comparaison avec le budget, et elle a commencé à communiquer cette information au comité d'audit et des finances (le « comité d'audit »). Bien que cela ait permis de présenter un tableau plus complet des décaissements prévus pour un exercice financier donné, d'autres améliorations pourraient être apportées pour améliorer les rapports fournis à la direction et au comité d'audit. Plus précisément, des renseignements sur la durée et le pourcentage de financement liés aux engagements pris, ainsi que de l'information sur les risques et l'état des demandes permettraient d'obtenir une vue plus complète du portefeuille du Programme de production.

Nos discussions avec les directeurs de l'équipe de Gestion du portefeuille culturel ont confirmé qu'ils font le suivi des engagements par rapport aux budgets. Cependant, bien que l'information sur les engagements soit disponible dans Power BI, de nombreux directeurs de l'équipe de Gestion du portefeuille culturel ont mentionné que le système ne leur fournit pas tous les renseignements dont ils ont besoin et que, par conséquent, ils continuent d'utiliser des feuilles de calcul Excel pour assurer un suivi de leurs engagements. Certains ont souligné que c'était peut-être dû à un manque de connaissance des fonctionnalités de Power BI. L'utilisation de feuilles de calcul en dehors du système augmente le risque d'erreurs, puisque les renseignements utilisés ne sont peut-être pas les plus à jour, et réduit l'efficacité du processus.

Recommandation no 1 : Il est recommandé que la Société renforce le processus de surveillance en fournissant aux directeurs de l'équipe de Gestion du portefeuille culturel une formation supplémentaire sur les fonctionnalités de Power BI et améliore les rapports périodiques fournis à la direction et au conseil d'administration afin de favoriser une vue plus complète du portefeuille, en y intégrant, par exemple, des renseignements sur la durée et le pourcentage de financement des engagements pris, ainsi que sur les risques et l'état des demandes et les calendriers de production.

Commentaires de la direction :

La Société est d'accord.

En collaboration avec le conseil d'administration, la Société a déjà procédé à des améliorations notables en termes de contrôles budgétaires et de reddition de comptes.

De plus, par l'entremise de tableaux de bord comprenant des indicateurs clés de performance, la Société améliorera la communication d'information financière et

Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

opérationnelle à la direction et au conseil d'administration aux fins de pourvoir une reddition de comptes complète du portefeuille.

Par ailleurs, la Société mettra en place un processus de gestion du changement qui favorisera l'adhésion des directeurs de l'équipe de Gestion du portefeuille culturel à l'application Power BI. Le processus visera notamment à fournir l'information pertinente à la gestion et les formations spécifiques sur les fonctionnalités de l'application. Ces activités seront mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.

3.3 Processus d'évaluation des demandes

Observation no 2 : Le processus d'évaluation des demandes ne comporte pas de note globale ou de pondération.

Un certain nombre de procédures et de contrôles ont été mis en place par Téléfilm afin de favoriser la transparence des processus d'évaluation et d'approbation des demandes. Plus particulièrement, des renseignements détaillés sur le Programme de production ainsi que sur le dépôt et l'évaluation des demandes sont mis à la disposition des requérants et des clients éventuels sur le site Web externe de Téléfilm. En plus de donner un aperçu du Programme de production et de ses critères d'admissibilité et d'évaluation, ce site fournit une multitude de renseignements, dont les principes directeurs du Programme, les dates d'ouverture et de clôture, des guides de l'utilisateur, des tutoriels et une foire aux questions. Malgré cette source d'information, nous avons constaté lors de nos entrevues avec les clients externes que, dans de nombreux cas, un contact direct avec le personnel de Téléfilm est perçu comme étant plus efficace.

Un examen préliminaire des critères d'admissibilité de base des requérants et des projets, et de la complétude des demandes reçues, a été mis en place pour accélérer l'examen des demandes de financement. Ce processus permet d'éliminer celles qui ne satisfont pas aux critères obligatoires, et de réduire le nombre de demandes devant être analysées par le personnel.

Pour les projets satisfaisant aux critères d'admissibilité, une évaluation visant à sélectionner les projets pouvant recevoir un financement est effectuée. Comme nous l'avons observé pendant notre travail sur le terrain, et comme il est précisé dans les principes directeurs de Téléfilm, les projets sont évalués en fonction de données quantitatives et qualitatives qui comprennent la feuille de route de la société de production et de l'équipe de création, les éléments créatifs, la participation du marché, la viabilité financière, la stratégie promotionnelle et le potentiel d'auditoire. Comme il est indiqué dans les principes directeurs, et selon ce que nous avons constaté lors de notre analyse de l'échantillon, ces données sont utilisées à des fins d'orientation et ne font l'objet d'aucune pondération spécifique pour différencier la relative importance de chacun des critères dans la prise de décision.

Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

Bien que le rapport d'évaluation de la demande indique quels critères ont pesé le plus lourd dans la décision de financement, ainsi que leur importance relative dans cette décision, aucune note globale n'est attribuée au projet. Par conséquent, les projets ne peuvent pas être facilement classés et comparés les uns aux autres pour établir les priorités du financement. De plus, le manque de pondération formelle peut avoir un effet négatif sur la perception d'objectivité et de transparence du processus. Nous sommes conscients que, pour un programme ouvert à l'année, il peut être difficile de classer les projets les uns en fonction des autres puisqu'ils sont déposés à différents moments. À cet égard, l'établissement d'un seuil minimal et de critères de pondération prédéfinis pourrait contribuer à améliorer le processus.

Cette mesure pourrait contribuer également à améliorer la perception concernant l'objectivité du processus d'évaluation, en clarifiant la relative importance des différents critères pour les clients. Lors de nos discussions avec les clients externes, certains ont mentionné que les critères n'étaient pas toujours très clairs et tous étaient d'accord pour dire que des discussions avec le personnel de Téléfilm étaient nécessaires pour comprendre comment leurs projets étaient évalués.

Recommandation no 2 : Il est recommandé que la Société élabore et mette en place une grille d'évaluation permettant de noter les demandes en fonction d'une pondération de chaque critère, afin de permettre l'établissement de notes globales pour les projets et le classement des demandes.

Commentaires de la direction :***La Société est généralement en accord.***

La Société prévoit élaborer et mettre en place une grille d'évaluation pour l'exercice financier 2021-2022. L'utilisation d'une grille d'évaluation basée sur les principes directeurs du Programme de production serait un outil pertinent pour la prise de décision, et ce particulièrement lors des processus décisionnels comparatifs requis lors de dates de dépôt.

Par ailleurs, le processus décisionnel de la Société se doit aussi de considérer certains objectifs organisationnels notamment dans le but d'atteindre un portefeuille de productions représentant une diversité de voix. Ainsi, dans son processus d'évaluation, la Société devra intégrer les résultats de sa grille d'évaluation à ses objectifs d'atteindre le portefeuille équilibré.

3.4 Uniformité du processus et gestion de l'information

Observation no 3 : L'analyse de l'échantillon a permis d'identifier deux incohérences dans l'application des lignes directrices et des procédures établies ainsi que des disparités dans la gestion des documents.

Dans le cadre de l'audit, nous avons analysé un échantillon de 25 demandes recommandées et signées pour vérifier si les contrôles et procédures établis avaient été suivis de façon uniforme et conformément au guide d'analyse du Fonds du long métrage du Canada. Nous avons observé ce qui suit :

- Pour deux demandes, le projet avait déjà été déposé deux fois, mais il a été accepté, ce qui représente une entorse aux principes directeurs du Programme de production. Nous comprenons que Téléfilm a le pouvoir discrétionnaire de faire des exceptions à cette règle. Toutefois, dans les deux cas, le dossier ne contenait aucun motif documenté pour expliquer cette exception.
- Pour 23 des demandes examinées, l'analyse documentée ne fournissait pas le pointage de la société. La direction a reconnu ce fait et mentionné que le système relatif au pointage n'avait été livré dans le système Dialogue qu'à l'été 2019. Par contre, la feuille de route du requérant était évaluée et documentée à l'aide d'autres outils.

De plus, dans un certain nombre de cas, lors de l'analyse de notre échantillon, nous n'avons pas été en mesure de retracer certaines pièces justificatives liées aux processus des demandes :

- Pour trois des demandes, nous n'avons trouvé aucune pièce justifiant le prolongement de la date d'expiration des conditions de la lettre de décision qui avait été accordé.
- Pour 9 des demandes, lorsqu'applicable, nous avons observé des manques dans les pièces justificatives confirmant que le requérant avait fourni les documents demandés dans le délai de 10 jours prescrit, de même que dans les documents justifiant le prolongement accordé par Téléfilm.

Nous avons également remarqué que les pratiques de conservation des documents ne sont pas uniformes parmi l'ensemble du personnel. Bien que le système Dialogue soit utilisé pour conserver les documents liés aux demandes et la correspondance relative aux décisions, les courriels échangés avec les requérants sont souvent conservés dans les boîtes de réception des personnes au lieu d'être centralisés. Ces disparités dans les pratiques de conservation des documents peuvent créer des complications en ce qui concerne l'accès aux documents liés aux demandes, les périodes de transition en cas de rotation de personnel ou de congés prolongés, et la conservation des documents appuyant le processus de financement.

Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

Un des requérants a d'ailleurs fait remarquer que certaines communications passaient par Dialogue tandis que d'autres se faisaient par courriel, semant parfois la confusion dans la gestion des tâches assignées.

Recommandation no 3 : Il est recommandé que la Société améliore l'uniformisation de la documentation et précise les normes de conservation s'appliquant à tous les programmes, afin d'assurer que les éléments appuyant une application uniforme des contrôles et des procédures établis soient adéquatement documentés et conservés. De plus, une amélioration de la mise en œuvre du programme de surveillance périodique de la qualité et de la conformité devrait être envisagée pour assurer le suivi et l'uniformité des procédures effectuées dans l'ensemble du Programme de production.

Commentaire de la direction :

La Société est d'accord.

Par l'entremise de la gouvernance de ses programmes et de ses processus d'affaires, la Société dispose de systèmes et pratiques visant à assurer la documentation, le suivi et l'approbation de ses opérations courantes et de situations qui dérogent des principes directeurs.

La Société s'assurera à ce que la documentation soit uniforme et que les procédures établies soient respectées. À cet effet, Téléfilm a déjà amélioré ses procédures pour traiter clairement de situations où les producteurs ne répondent pas aux conditions d'accès au financement avant la date d'échéance fixée. D'autre part, bien que certains types de communications ne puissent transiter par le système Dialogue, la Société a déterminé que la conservation des informations inhérentes aux processus de traitement d'une demande doit s'effectuer par l'entremise de cette plateforme. À cet égard, les employés doivent éviter de conserver de l'information sous différentes applications.

La Société s'assurera d'une meilleure compréhension et mise en œuvre de ces systèmes et pratiques par l'entremise de son programme de perfectionnement et du renforcement de son processus d'amélioration continue qui couvrira dorénavant l'entièreté du processus d'émission des lettres de décision. Finalement, la Société est à évaluer les besoins d'optimisation en ce qui a trait à la gestion documentaire du système Dialogue. Ces activités seront mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.

3.5 Normes de service

Observation no 4 : Des cibles de délais de traitement par tâche n'ayant pas été définies, il est difficile d'analyser et de résoudre les causes des délais dans le traitement des demandes qui excèdent la norme de service établie.

Lors de notre examen des demandes actives en date du 30 octobre 2019, nous avons remarqué que, sur un total de 239 demandes, 73 demandes avaient pris plus de 50 jours ouvrables pour être traitées. Pour la période faisant l'objet de l'audit, la cible de service de Téléfilm concernant les décisions de financement était de 10 semaines (soit 50 jours ouvrables) depuis la réception d'une demande complète jusqu'à la décision de financement. Toutefois, la Charte de services en vigueur au moment de l'audit indiquait que dans le cas de dates limites de dépôt, le temps de prise de décision pouvait être plus long selon le volume.

D'après l'analyse de l'échantillon de demandes et les discussions avec le personnel et la direction, ces délais seraient attribuables à un certain nombre de facteurs, dont les suivants : le nombre de demandes reçues pendant une période donnée, surtout dans le cas des demandes déposées dans un volet ayant une date de clôture déterminée; les demandes incomplètes; la gestion non uniforme des délais s'appliquant aux demandes de renseignements; et la complexité du projet. Bien que Téléfilm soit généralement consciente des causes de ces délais, les raisons précises ne font pas l'objet d'un suivi formel qui permettrait de dégager des thèmes généraux et, possiblement, d'améliorer le processus. De plus, les délais causés par le temps durant lequel Téléfilm est en attente d'information des clients n'étaient pas suivis et évalués de manière uniforme. Même si la cible de 10 semaines établie par Téléfilm ne tient pas en compte les délais occasionnés par les requérants, le manque de suivi formel des raisons des délais limite la capacité de la direction d'évaluer la mesure dans laquelle les normes de service sont respectées.

Nous comprenons que la Charte de services a été mise à jour en décembre 2019 et que cette révision a mené à une modification des délais de traitement des demandes. La Charte précise que les délais sont fondés sur la prémisse que la demande est complète et que le calcul du délai fixé s'arrête chaque fois que Téléfilm attend de recevoir des documents ou des renseignements demandés au client. Nous comprenons également que Téléfilm a instauré dans Dialogue une fonctionnalité qui lui permet d'assurer un suivi des délais, afin d'être en mesure de déterminer lesquels lui sont directement attribuables par opposition aux délais qui sont attribuables au temps requis par les clients pour soumettre l'information demandée en soutien de leur demande.

Cependant, des cibles de service s'appliquant à des tâches particulières du processus, y compris à l'évaluation de l'admissibilité, à l'analyse du contenu et à la diligence raisonnable, n'ont pas été établies et ne font pas l'objet de suivi. Les délais pour effectuer certaines tâches ont globalement un impact sur le processus de financement pour les clients.

Recommandation no 4 : Il est recommandé que la Société établisse des cibles de rendement par tâche et en assure le suivi, afin de déterminer les possibles goulots d'étranglement dans le processus de décision ou les secteurs dans lesquels l'information fournie aux requérants pourrait être améliorée pour accélérer les délais de traitement.

Commentaires de la direction :

La Société est d'accord.

La Société a déjà établi des cibles de rendement par tâche. La mesure des cibles de rendement découlant du système informatique Dialogue est en constante amélioration et les fonctionnalités permettant de déduire le temps durant lequel Téléfilm est en attente d'information des clients n'étaient pas optimisées au moment de l'audit.

Au cours de l'exercice 2020-2021, Téléfilm prévoit :

- optimiser les fonctionnalités permettant le calcul des délais de traitement et mettre à jour les procédures et le matériel afférent;*
- dispenser des formations aux employés et gestionnaires sur l'utilisation optimale des fonctionnalités de Dialogue et les impacts sur les délais de traitement; et*
- systématiser la reddition de comptes en ce qui a trait aux niveaux de services par l'entremise d'indicateurs de performance associés à l'exécution des programmes.*

3.6 Formation

Observation no 5 : Aucune formation formelle n'a été fournie à l'ensemble du personnel depuis l'implantation du système Dialogue.

Lorsque le système Dialogue a été implanté, une formation formelle a été officiellement dispensée au personnel du Programme de production, tandis que le reste du personnel de Téléfilm a assisté à des séances d'information sur le système et ses fonctionnalités. Nous comprenons que, depuis lors, des formations spécifiques par les pairs ont été fournies, mais aucune formation formelle n'a été offerte à l'ensemble du personnel.

Au cours de nos entrevues, la direction a mentionné que, bien que le processus d'admissibilité soit supervisé, certaines préoccupations existent quant à l'uniformité du processus suivi en période de rotation de personnel, et ce particulièrement au poste de coordonnateur, compte tenu du temps que prennent une intégration adéquate du nouveau personnel et l'acquisition d'expérience. Cela pourrait contribuer au prolongement des délais dans le processus d'analyse, car il faut réviser les évaluations et parfois demander des documents supplémentaires aux requérants.

Recommandation no 5 : Il est recommandé que la Société élabore et mette en place un programme formel de formation sur les processus et les systèmes liés au Programme de production, comprenant une formation de base et des séances de mise à jour des compétences, pour soutenir les plans de perfectionnement des employés et favoriser l'uniformité du processus.

Commentaires de la direction :

La Société est d'accord.

La Société dispose déjà de systèmes et pratiques établis qui bénéficieront d'un encadrement plus soutenu. En collaboration avec son secteur des Ressources humaines, Téléfilm améliorera et formalisera la mise en œuvre de ses activités de formation par l'entremise d'un programme de perfectionnement continu. Ce programme sera composé, entre autres, d'initiatives existantes et bonifiées, soit :

- *une formation initiale sur l'utilisation des systèmes offerte aux nouveaux employés;*
- *une formation spécifique pour le Programme de production;*
- *une séance de perfectionnement annuelle adaptée au niveau d'interaction des employés utilisant les applications, dont notamment Dialogue, lors de chaque mise à niveau du Programme; et*
- *des séances d'information portant sur les modifications aux systèmes.*

À titre d'amélioration, les formations en réponse aux besoins d'amélioration continue seront formalisées. Finalement, la Société valorisera l'utilisation d'applications collaboratives afin de rendre disponible aux employés le matériel didactique à titre de référence. Ces activités seront mises en œuvre d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.

3.7 Risque d'apparence de conflits d'intérêts

Observation no 6 : Les employés de Téléfilm peuvent créer de solides relations avec les clients en leur servant de principale personne-ressource pendant de longues périodes de temps, ce qui accroît le risque d'apparence de conflits d'intérêts.

Comme il a été mentionné précédemment, Téléfilm a un code de conduite décrivant les comportements attendus et les principes d'intégrité s'appliquant à l'ensemble du personnel. De plus, les employés ont l'obligation de prévenir et de régler les conflits d'intérêts réels, apparents ou potentiels et de revoir leurs obligations en vertu de ce code au moins une fois par année.



Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

La nécessité d'établir des relations avec les sociétés de production et les intervenants clés de l'industrie est reconnue comme un élément important pour aider Téléfilm à comprendre les besoins des intervenants et les défis qu'ils rencontrent et afin de maintenir la pertinence et la qualité de ses programmes. Bien qu'aucun cas précis de conflit d'intérêts n'ait été observé pendant l'analyse de l'échantillon, nous comprenons que la nature à long terme des liens qui unissent le personnel à des clients particuliers de Téléfilm, de même que les liens qui unissent les intervenants de l'industrie, comportent un risque d'apparence de conflit d'intérêts inhérent aux relations à long terme qui se tissent entre le personnel de Téléfilm et les requérants.

Recommandation no 6 : Il est recommandé d'envisager l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique exigeant une rotation périodique du personnel ou l'ajout d'employés supplémentaires, à tous les cinq ans par exemple, afin de soutenir la gestion des relations avec les clients. Cette mesure aurait l'avantage d'apporter de nouvelles perspectives en matière de gestion des relations et de faciliter la conservation de la mémoire organisationnelle et le perfectionnement du personnel.

Commentaire de la direction :

La Société est généralement en accord.

La Société a déjà entrepris son travail de révision, d'élaboration et de mise en œuvre de mesures visant à minimiser le risque d'apparence de conflits d'intérêts. Ces mesures pourraient être multiples et complémentaires, notamment en termes de pratiques de gestion des ressources humaines, et pourraient inclure la rotation de personnel, l'ajout de personnel et/ou la modification des processus décisionnels. La mise en œuvre de ces mesures est en cours.



Téléfilm Canada

Audit du processus de financement du Programme de production

Le 18 août 2020

4 Restrictions quant à l'utilisation du rapport

La direction de Téléfilm est responsable de la conception, de la mise en œuvre, du fonctionnement, du suivi et de l'évaluation des contrôles internes. Dans ce livrable, KPMG a identifié certains domaines à améliorer et a fourni des observations relatives aux pratiques de gestion reconnues. Il est de la seule responsabilité de la direction de Téléfilm de déterminer les changements nécessaires à apporter à ses politiques, procédures et processus existants. Au cours de notre travail, KPMG a reçu divers documents et informations. Advenant que certains faits et/ou documents inconnus à la date de l'émission de notre livrable nous soient fournis après la publication de ce dernier. Nous nous réservons le droit, mais non l'obligation, de réviser nos observations et recommandations ou les considérations d'amélioration. Nous n'avons pas procédé à un audit des états financiers ni tenté de vérifier l'exactitude des informations utilisées pour produire notre livrable.

Ce livrable a été préparé par KPMG conformément aux termes de notre accord de mission avec Téléfilm daté du 26 août 2019 (« l'accord de mission »). KPMG ne garantit ni ne déclare que les informations contenues dans ce livrable sont exactes, complètes, suffisantes ou appropriées pour être utilisées par toute personne ou entité autre que Téléfilm ou pour tout autre objectif que celui défini dans l'accord de mission. Ce rapport ne doit pas être publié, diffusé, reproduit ou utilisé à d'autres fins sans notre autorisation préalable dans chaque cas spécifique. Nous n'assumerons aucune responsabilité pour les coûts, dommages, pertes, responsabilités ou dépenses encourus par quiconque suite à la diffusion, la publication, la reproduction, l'utilisation ou la confiance accordée à notre livrable.

Ce rapport n'est pas destiné à être un avis ou une opinion juridique, et ne doit pas être interprété comme tel. Nous attirons l'attention sur le fait que la sélection de certaines portions de notre livrable hors contexte ou séparément, sans tenir compte de l'ensemble de celui-ci, pourrait conduire à une compréhension incomplète de celui-ci.