



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de Téléfilm Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



Rapport du vérificateur général du Canada au Conseil d'administration de Téléfilm Canada

Rapport de l'auditeur indépendant

Examen spécial — 2020



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le vérificateur général audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This document is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par
le vérificateur général du Canada, 2020.

N° de catalogue FA3-162/2020F-PDF
ISBN 978-0-660-34154-5





Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Le 27 mai 2020

Au Conseil d'administration de Téléfilm Canada

Mesdames, Messieurs,

Nous avons réalisé l'examen spécial de Téléfilm Canada conformément au plan présenté au comité d'audit et des finances du Conseil d'administration le 27 février 2019. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Le Bureau du vérificateur général du Canada présentera le rapport au Parlement peu de temps après qu'il aura été rendu public par Téléfilm Canada.

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

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

N. Chartrand

Nathalie Chartrand, CPA auditrice, CA
Directrice principale (responsable de l'audit)
240, rue Sparks
Ottawa (Ontario) K1A 0G6

Table des matières

Introduction	1
Information générale	1
Objet de l'audit	2
Constatations, recommandations et réponses	3
Méthodes de gestion organisationnelle	3
La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle dans certains secteurs, mais elle devait s'améliorer dans d'autres	3
Gestion des activités	14
La Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités, mais certaines méthodes de gestion des programmes de financement devaient être améliorées	14
Conclusion	18
À propos de l'audit	19
Tableau des recommandations	23

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. Téléfilm Canada finance des projets cinématographiques canadiens et soutient des entreprises qui font la promotion et l'exportation de contenu canadien dans des festivals de films, des marchés et des événements. En vertu de la *Loi sur Téléfilm Canada*, la Société peut :
 - investir dans la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes, en contrepartie d'un pourcentage des recettes correspondantes;
 - consentir des prêts avec intérêt aux producteurs d'œuvres audiovisuelles canadiennes;
 - décerner des prix d'excellence pour la production d'œuvres audiovisuelles canadiennes;
 - accorder aux professionnels de l'industrie audiovisuelle qui résident au Canada des subventions pour leur perfectionnement;
 - conseiller et aider les producteurs d'œuvres audiovisuelles canadiennes en ce qui touche la distribution de leurs œuvres et dans les tâches administratives liées à la production de telles œuvres.
2. Téléfilm Canada est une société d'État qui relève du ministre du Patrimoine canadien.

Environnement commercial et opérationnel de la Société

3. Pour l'exercice 2018-2019, la Société a déclaré qu'elle avait offert une aide financière pour la production de 134 longs métrages canadiens ainsi que le développement de 301 projets de films et 113 festivals de films, marchés et événements. Elle a également indiqué qu'elle avait fourni un soutien promotionnel à 95 longs métrages et soutenu la mise en marché de 103 longs métrages canadiens dans 24 pays.
4. La Société génère des revenus en récupérant une partie des fonds versés aux sociétés de production et de distribution, conformément aux ententes de financement conclues avec ces dernières. Elle administre également des programmes de financement au nom du Fonds des médias du Canada, une société sans but lucratif qui soutient l'industrie télévisuelle et des médias numériques du Canada. La Société lui facture des honoraires de gestion pour la prestation de ce service.
5. Au cours de l'exercice 2018-2019, la Société comptait 190 employés, dont environ 60 étaient chargés de l'administration des programmes de financement du Fonds des médias du Canada. Approximativement 75 % des charges de la Société étaient financées par des fonds du Parlement.

Les charges qui restaient étaient couvertes par les revenus, y compris les revenus d'investissements, les récupérations d'avances et les honoraires de gestion du Fonds des médias du Canada (voir la pièce 1).

Pièce 1 Les résultats financiers de la Société (en millions de dollars)

	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019
Revenus	25,7	28,8	23,9	24,5
Charges	120,2	125,8	132,0	134,7
Financement public	95,4	97,5	103,6	101,9
Excédent (déficit)	0,9	0,5	(4,5)	(8,3)
Excédent accumulé	26,1	26,6	22,1	13,8

Source : Rapports annuels de Téléfilm Canada

6. Au cours de l'exercice 2018-2019, la Société a terminé la transition vers un nouveau système informatique nommé Dialogue. Cette transformation a permis aux requérants, tels que les entreprises de production et de distribution cinématographiques, d'accéder électroniquement au système pour soumettre leurs demandes de financement, faire rapport sur les exigences des contrats et déclarer les revenus et les montants qu'ils devaient à la Société relativement aux projets financés.

Objet de l'audit

7. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de Téléfilm Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

8. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Un défaut grave est signalé lorsque les moyens et méthodes examinés ne satisfont pas aux critères établis. Cela donne alors lieu à une constatation selon laquelle la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficience et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

9. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné les moyens et méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des activités.

Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

10. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport (voir les pages 19 à 22), donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle dans certains secteurs, mais elle devait s'améliorer dans d'autres

Ce que nous avons constaté

11. Nous avons constaté que la Société disposait de certaines bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Toutefois, nous avons constaté des possibilités d'amélioration dans les méthodes liées à la surveillance par le Conseil d'administration, à l'indépendance du Conseil d'administration, à la mesure et à la surveillance du rendement ainsi qu'à la communication des résultats à cet égard, et à l'atténuation et à la surveillance des risques ainsi qu'à la communication des résultats à cet égard.

12. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique;
- la gestion des risques d'entreprise.

Contexte

13. La Société est gérée par un Conseil d'administration composé de six membres nommés par le **gouverneur en conseil** et du commissaire du gouvernement à la cinématographie, qui est nommé conformément à la *Loi sur le cinéma*.

Gouverneur en conseil — Le gouverneur général agit, sur recommandation du Cabinet, à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

14. Le Conseil d'administration est appuyé par le comité d'audit et des finances, le comité de planification stratégique et des communications et le comité des candidatures, d'évaluation et de la gouvernance.

15. En octobre 2018, le Conseil d'administration comptait trois postes vacants, y compris celui de président. En décembre 2018, un membre a démissionné. Les postes vacants ont été pourvus par une nomination en novembre 2018, une autre en février 2019, et deux en mai 2019, dont celle du président. Par conséquent, pendant la majeure partie de la période visée par l'audit, le Conseil a fonctionné avec un effectif incomplet de membres et un président par intérim.

16. La Société est dirigée par un directeur général que nomme le gouverneur en conseil. Une nouvelle directrice générale a été nommée pour un mandat de cinq ans à compter du 30 juillet 2018, soit un mois avant le début du présent examen spécial. Par ailleurs, l'équipe de la haute direction a fait l'objet de nombreux changements pendant la période visée par notre audit.

17. La Société est exemptée de certains articles de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Par conséquent, elle n'est pas tenue de soumettre de plan d'entreprise annuel ni de budget de fonctionnement et d'investissement à l'approbation du gouvernement. Même si la Société est exemptée de soumettre un plan d'entreprise, elle a rendu public son plan stratégique 2018-2020 en mars 2018.

Recommandations

18. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 22, 25, 30, 36 et 39.

Gouvernance de la Société

19. **Analyse** — La Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour l'établissement d'une orientation stratégique ainsi que pour la nomination et les compétences des membres du Conseil d'administration. Toutefois, nous avons constaté que certains aspects de la surveillance exercée par le Conseil et de l'indépendance du Conseil devaient être améliorés (voir la pièce 2).

Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration remplissait son rôle de surveillance de la Société.	<p>Les rôles et responsabilités du Conseil d'administration et de ses comités étaient clairement définis.</p> <p>Des audits internes ont été régulièrement menés, et les résultats ont été présentés au comité d'audit et des finances.</p> <p>Le Conseil a évalué annuellement son rendement et celui de ses comités.</p> <p>Le Conseil a évalué le rendement de la directrice générale par rapport à ses objectifs.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Le Conseil d'administration n'a pas exercé une surveillance complète dans deux secteurs.</p>	
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>Le Conseil d'administration a pris des décisions de manière indépendante de la direction et a tenu régulièrement des réunions privées sans les membres de la direction.</p> <p>Le Conseil et ses comités ont demandé à leurs membres de déclarer tout conflit d'intérêts au début de leurs réunions.</p> <p>Un processus annuel était en place pour que les membres du Conseil déclarent tout intérêt financier dans l'industrie audiovisuelle.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'avait pas de code de conduite pour les membres du Conseil d'administration.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil d'administration a participé à l'établissement de l'orientation stratégique de la Société.</p> <p>Le Conseil a participé à l'élaboration des objectifs de rendement annuels de la directrice générale, qui caderaient avec les objectifs stratégiques de la Société.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

- Satisfait aux critères
- Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
- Ne satisfait pas aux critères

Pièce 2 Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Bien que le Conseil d'administration ait fonctionné avec trois ou quatre membres pendant la majeure partie de la période visée par l'audit, il n'y avait pas de postes vacants à la fin de cette période.</p> <p>Le Conseil a déterminé les aptitudes et l'expertise dont il avait besoin pour être efficace, et a périodiquement évalué si ses membres possédaient les aptitudes, les compétences et les connaissances appropriées pour s'acquitter de leurs responsabilités.</p> <p>Le Conseil a communiqué ses besoins en vue de la nomination des membres au ministre responsable.</p> <p>La Société a offert aux nouveaux membres des documents et des séances d'orientation.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

20. **Faiblesse — Surveillance par le Conseil d'administration —**
Le Conseil d'administration n'a pas exercé une surveillance complète dans les deux secteurs suivants :

- **Les indicateurs et les cibles de rendement liés aux objectifs stratégiques de la Société —** Le Conseil était chargé de surveiller la mise en œuvre du plan stratégique et le rendement de la Société. Toutefois, les objectifs du plan stratégique 2018-2020 n'étaient pas assortis d'indicateurs de rendement ni de cibles connexes. Par conséquent, le Conseil ne pouvait pas évaluer pleinement le rendement de la Société (voir le paragraphe 27).
- **Les mesures d'atténuation des risques —** Le Conseil avait la responsabilité de surveiller la gestion des risques. Toutefois, nous avons constaté que, durant la majeure partie de la période visée par l'audit, la direction n'avait pas fourni d'informations au Conseil sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation des risques (voir le paragraphe 37).

21. Cette faiblesse est importante parce que sans ces informations, le Conseil d'administration ne pouvait pas exercer pleinement son rôle de surveillance.

22. **Recommandation** — Téléfilm Canada devrait s'assurer d'élaborer des indicateurs et des cibles de rendement pour ses objectifs stratégiques et d'en faire le suivi, ainsi que de communiquer régulièrement au Conseil d'administration les progrès accomplis à cet égard. La Société devrait également continuer à transmettre au Conseil des informations sur ses progrès dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Même si Téléfilm Canada a communiqué au Conseil d'administration les progrès réalisés par rapport aux activités établies à l'appui des objectifs stratégiques, la Société élabore actuellement des indicateurs de rendement pour surveiller l'atteinte des objectifs émanant de son plan stratégique 2020-2022. La Société complétera cette activité d'ici la fin de l'exercice 2020-2021. Les progrès à l'égard de l'atteinte de ces objectifs seront régulièrement communiqués au Conseil. De plus, la Société continuera d'informer le Conseil des progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.*

23. **Faiblesse — Indépendance du Conseil d'administration** — La Société a informé les membres du Conseil d'administration des exigences des lois et politiques relatives aux valeurs, à l'éthique, aux comportements et aux conflits d'intérêts auxquelles ils étaient assujettis. De plus, les membres du Conseil déclaraient tout conflit d'intérêts au début de leurs réunions; ils déclaraient également chaque année s'ils avaient des intérêts financiers dans l'industrie audiovisuelle. Toutefois, nous avons constaté que la Société n'avait pas de code de conduite destiné aux membres du Conseil s'appuyant sur un processus pour veiller à ce qu'ils respectent toutes les exigences auxquelles ils sont assujettis.

24. Cette faiblesse est importante parce qu'un code de conduite à l'intention des membres du Conseil contribue à veiller à ce qu'ils s'acquittent de leurs fonctions conformément aux exigences des lois et des politiques auxquelles ils sont assujettis.

25. **Recommandation** — Téléfilm Canada devrait établir un code de conduite pour les membres du Conseil d'administration et veiller au respect de ce code.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Téléfilm Canada établira un code de conduite pour les membres de son conseil d'administration et mettra en place un processus annuel pour que les membres déclarent leur adhésion au code. La Société mettra ce processus en place d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.*

Planification stratégique

26. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et méthodes efficaces de planification stratégique. Toutefois, la mesure et la surveillance du rendement ainsi que la communication des résultats devaient être améliorées (voir la pièce 3).

Pièce 3 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui caderaient avec son mandat.	La Société a mis en œuvre un plan stratégique pour 2018-2020 qui a été approuvé par le Conseil d'administration. Le plan comportait des objectifs stratégiques qui caderaient avec le mandat de la Société.	
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte des objectifs stratégiques.	En décembre 2017, la Société a établi des activités à l'appui des objectifs stratégiques définis pour la première année de son plan stratégique 2018-2020. Ces activités ont été révisées ultérieurement et intégrées aux objectifs de la nouvelle directrice générale. Faiblesse La Société a défini un nombre limité d'indicateurs de rendement stratégiques et opérationnels, assortis de cibles, pour évaluer son rendement par rapport à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Pièce 3 Planification stratégique : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	<p>La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport aux activités établies à l'appui des objectifs stratégiques et par rapport aux objectifs de la directrice générale pour l'exercice 2018-2019. Elle a communiqué les résultats à cet égard au Conseil d'administration.</p> <p>Dans son rapport annuel 2018-2019, la Société a communiqué les résultats des activités menées dans le cadre de chacun des objectifs stratégiques définis dans son plan stratégique 2018-2020.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Puisque la Société avait défini un nombre limité d'indicateurs et de cibles de rendement pour ses objectifs stratégiques et opérationnels, elle n'a pas pu surveiller pleinement son rendement par rapport aux objectifs fixés ni faire rapport à cet égard.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

27. **Faiblesses — Mesure et surveillance du rendement, et communication des résultats** — Nous avons constaté que les objectifs du plan stratégique 2018-2020 ne comportaient pas d'indicateurs de rendement assortis de cibles connexes. Par conséquent, la Société ne pouvait pas faire de suivi régulier sur l'atteinte de ses objectifs stratégiques ni en faire rapport à la haute direction et au Conseil d'administration. Voici quelques exemples :

- En ce qui concerne l'objectif stratégique lié à l'exportation, la Société cherchait à promouvoir la marque et les talents canadiens. Aucun indicateur de rendement n'avait été établi pour évaluer si cet objectif serait atteint.
- En ce qui concerne l'objectif stratégique lié à l'innovation, la Société cherchait à améliorer la découvrabilité et l'accessibilité du contenu canadien sur toutes les plateformes. Aucun indicateur de rendement n'avait été établi pour évaluer si cet objectif serait atteint.

28. Nous avons également constaté que la Société avait établi un nombre limité d'indicateurs de rendement et de cibles connexes pour surveiller ses activités. Dans certains cas, les indicateurs de rendement

existaient, mais les cibles connexes étaient en cours de révision. Par exemple, la cible associée au délai de décision pour le financement des productions était en cours de redéfinition. Dans d'autres cas, les indicateurs de rendement étaient en cours d'élaboration, comme la mesure associée au niveau de financement pour chaque région.

29. Ces faiblesses sont importantes, parce que si elle établissait des indicateurs et des cibles de rendement et en assurait le suivi, la Société serait en mesure d'agir rapidement dans les cas où il y aurait un risque que ses objectifs ne soient pas atteints.

30. **Recommandation** — Téléfilm Canada devrait veiller à ce que ses objectifs stratégiques et opérationnels soient appuyés par des indicateurs et des cibles de rendement précis, mesurables et assortis d'échéances. La Société devrait aussi s'assurer de surveiller régulièrement son rendement et d'en rendre compte périodiquement.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. À l'appui de son plan stratégique 2020-2022, Téléfilm Canada élabore actuellement des mesures de rendement pour surveiller l'atteinte de ses objectifs stratégiques. De plus, la Société s'emploie à revoir et à améliorer ses mesures de rendement actuelles visant à faire le suivi de ses activités. Elle complétera ces initiatives d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.*

Gestion des risques d'entreprise

31. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des méthodes efficaces pour recenser et évaluer les risques, mais que l'atténuation et la surveillance des risques ainsi que la communication des résultats devaient être améliorées (voir la pièce 4).

Pièce 4 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	La Société a recensé et évalué ses risques stratégiques, opérationnels et financiers deux fois par année. La Société a évalué les risques inhérents et résiduels pour chacun des risques cernés et les a consignés dans un registre des risques. La Société a défini les rôles et responsabilités du Conseil d'administration et de la direction en matière de gestion des risques.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Pièce 4 Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>Dans son registre des risques, la Société a défini des mesures d'atténuation pour tous les risques cernés.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'a pas fixé d'échéances pour les mesures d'atténuation des risques qui n'avaient pas encore été mises en œuvre.</p> <p>La Société n'a pas établi ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque afin d'orienter la direction dans sa prise de décisions.</p> <p>La Société n'a pas mis en œuvre certaines mesures d'atténuation visant les risques liés à la fraude, à la continuité des activités et à l'atteinte de ses objectifs stratégiques.</p>	
Surveillance des risques et communication des résultats	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué les résultats à cet égard.	<p>La Société a fourni le registre des risques à la direction et au Conseil d'administration deux fois par année.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La haute direction n'a pas surveillé la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation.</p> <p>La Société n'a pas communiqué au Conseil les progrès réalisés dans la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

32. **Faiblesses — Atténuation des risques** — La Société avait un registre des risques dans lequel étaient consignés les risques et les mesures d'atténuation prévues pour chacun d'entre eux. Toutefois, nous avons constaté que, pendant la majeure partie de la période visée par l'audit, la Société n'avait pas fixé d'échéances pour les mesures d'atténuation des risques qui n'avaient pas encore été mises en œuvre. L'établissement d'échéances aurait permis à la haute direction et au Conseil d'administration de mieux surveiller si ces mesures étaient mises en œuvre.

33. Nous avons également constaté que la Société n'avait pas défini ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque. Le niveau d'appétit pour le risque représente le niveau de risque que la Société est prête à accepter pour la poursuite de ses objectifs. Le niveau de tolérance au risque est la mesure dans laquelle la Société est prête à assumer un risque précis après la mise en œuvre de mesures d'atténuation. Comme la Société n'avait pas fixé ces paramètres de risque, la direction devait prendre des décisions sans avoir d'indications quant à l'ampleur des risques que la Société accepterait avant de réagir en mettant en œuvre des mesures d'atténuation.

34. En outre, nous avons constaté que les mesures d'atténuation des risques suivantes n'avaient pas été mises en œuvre :

- **Risque de fraude** — La Société a consigné un risque de fraude interne et externe dans son registre des risques. Toutefois, nous avons constaté qu'elle n'avait pas effectué d'évaluation des risques de fraude depuis 2014, soit avant la mise en place du système informatique Dialogue. Même si une évaluation avait été prévue pour l'exercice 2019-2020, elle n'avait toujours pas commencé à la fin de la période visée par l'audit. Par conséquent, la Société ne pouvait pas définir et mettre en œuvre des mesures pour répondre aux nouveaux risques potentiels qui seraient recensés par cette évaluation des risques de fraude.
- **Risque lié à la continuité des activités** — La Société a recensé des risques liés à l'interruption des activités et à la sécurité de l'information. Toutefois, nous avons constaté qu'elle n'avait pas effectué une évaluation des menaces et des risques de toutes les composantes de son système informatique Dialogue. Par conséquent, la Société ne pouvait pas définir et mettre en œuvre des mesures pour répondre aux nouveaux risques potentiels qui seraient recensés au moyen de cet exercice.
- **Risque lié au plan stratégique** — La Société a recensé le risque de ne pas atteindre ses objectifs stratégiques de 2018-2020. Cependant, elle n'avait pas élaboré de cadre de mesure du rendement pour évaluer si elle atteindrait ces objectifs.

35. Ces faiblesses sont importantes parce que des informations complètes sur les risques appuieraient la prise de décisions et aideraient à s'assurer que les activités et la réputation de la Société ne sont pas compromises. De plus, il importe de prendre des mesures d'atténuation pour répondre aux risques recensés qui doivent être atténués.

36. **Recommandation** — Téléfilm Canada devrait définir ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque, et s'assurer que toutes les mesures d'atténuation des risques sont assorties d'un échéancier de mise en œuvre. La Société devrait aussi mettre en œuvre des mesures d'atténuation selon les échéances fixées.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Téléfilm Canada, en consultation avec le Conseil d'administration, définira ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque. La Société complétera cette activité d'ici la fin de l'exercice 2020-2021. À partir de juin 2019, la Société a fixé des échéances à toutes les mesures d'atténuation qui doivent être mises en œuvre et qui ont été consignées dans son registre des risques 2018-2019. Elle s'assurera de la mise en œuvre de ces mesures d'atténuation en regard des échéances établies. De plus, une fois que le projet relatif au système informatique Dialogue a pris fin, la Société a effectué en décembre 2019 une évaluation des risques de fraude et, en février 2020, une évaluation des menaces et des risques de toutes les composantes de son système informatique Dialogue.*

37. **Faiblesses — Surveillance des risques et communication des résultats** — Nous avons constaté que, pendant la majeure partie de la période visée par l'audit, la haute direction n'avait pas surveillé les progrès réalisés dans la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation consignées dans le registre des risques. Pendant la majeure partie de cette période, elle n'a pas non plus communiqué au Conseil d'administration les progrès réalisés en ce qui concerne les mesures d'atténuation des risques qui n'avaient pas encore été mises en œuvre.

38. Ces faiblesses sont importantes parce qu'un suivi de la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques aiderait la Société à déterminer si les mesures sont efficaces et à agir quand elles ne le sont pas. En outre, la communication des progrès réalisés dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques permet de prendre des décisions éclairées et aide le Conseil à exercer son rôle de surveillance.

39. **Recommandation** — Téléfilm Canada devrait régulièrement surveiller les progrès réalisés dans la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation des risques et communiquer ces progrès au Conseil d'administration.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Depuis juin 2019, la haute direction surveille la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation consignées dans son registre des risques 2018-2019. Par ailleurs, depuis juin 2019, Téléfilm Canada présente au Conseil d'administration les progrès réalisés dans sa mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation consignées dans son registre des risques 2018-2019.*

Gestion des activités

La Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités, mais certaines méthodes de gestion des programmes de financement devaient être améliorées

Ce que nous avons constaté

40. Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses activités. Toutefois, nous avons constaté que la gestion des programmes de financement devait être améliorée.

41. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion des activités.

Contexte

42. La Société a établi divers programmes pour permettre aux requérants d'obtenir du financement s'ils répondaient aux exigences d'admissibilité. Parmi les requérants, il y avait des sociétés de production et de distribution cinématographiques, des exploitants de salles commerciaux, des agents de vente et des organisateurs de festivals de films canadiens.

43. Grâce à ces programmes de financement, la Société a appuyé ce qui suit :

- le développement, la production et la postproduction de longs métrages, de documentaires, de coproductions et de contenu Web;
- la mise en marché et la distribution de films canadiens dans des salles partout au Canada et sur de multiples plateformes de visionnement;
- des activités tenues au Canada et à l'échelle internationale qui visent à promouvoir les œuvres audiovisuelles et le contenu canadiens, notamment des festivals de films et des remises de prix nationales;
- la participation à des festivals et à des événements internationaux, y compris les frais liés aux déplacements, à la presse et à la promotion.
- la distribution de films canadiens sur la scène internationale.

44. Pour gérer ses programmes de financement, la Société a établi des lignes directrices et des procédures en vue d'évaluer l'admissibilité des requérants, d'évaluer les demandes, d'attribuer les contrats et d'effectuer les paiements.

45. La Société avait aussi une entente de services avec le Fonds des médias du Canada, laquelle était renouvelée chaque année. Dans le cadre de cette entente, la Société était autorisée à administrer les programmes de financement du Fonds des médias du Canada afin de financer les projets admissibles.

Recommandation

46. Notre recommandation relativement au secteur examiné est présentée au paragraphe 51.

Gestion des activités

47. **Analyse** — Nous avons constaté que la Société avait des moyens et méthodes efficaces pour sa planification opérationnelle, l'administration de l'entente de services avec le Fonds des médias du Canada, et la surveillance de son rendement et la communication des résultats. Toutefois, nous avons constaté que la gestion des programmes de financement devait être améliorée (voir la pièce 5).

Pièce 5 Gestion des activités : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Evaluation en fonction des critères établis
Planification opérationnelle	La Société a défini des plans opérationnels qui caderaient avec ses plans stratégiques et son mandat.	Le processus de planification opérationnelle de la Société comprenait l'établissement de budgets et un suivi régulier des progrès réalisés à cet égard. Il comprenait également la définition d'objectifs de rendement pour la haute direction qui caderaient avec le mandat et les objectifs du plan stratégique de la Société.	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Pièce 5 Gestion des activités : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des programmes de financement	La Société a géré ses programmes de financement conformément aux lignes directrices et aux procédures approuvées.	<p>La Société a établi des lignes directrices et des procédures relatives aux programmes de financement, et elle les a mises à jour régulièrement.</p> <p>La Société a établi des processus et des contrôles pour gérer ses programmes de financement conformément aux lignes directrices et aux procédures approuvées.</p> <p>La Société avait des processus pour s'assurer que les paiements étaient conformes aux modalités de ses contrats de financement.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'a pas suivi pleinement ses procédures pour certains des projets de financement que nous avons examinés.</p> <p>Les procédures de la Société ne précisaien pas les étapes à suivre dans certaines situations en lien avec les projets que nous avons examinés.</p>	
Administration de l'entente de services avec le Fonds des médias du Canada	La Société a administré les programmes de financement du Fonds des médias du Canada conformément aux modalités définies dans l'entente de services.	<p>La Société a établi des processus et des contrôles pour administrer les programmes de financement du Fonds des médias du Canada conformément à l'entente de services. Elle a aussi signalé les exceptions aux représentants du Fonds des médias du Canada.</p> <p>La Société a fourni des déclarations mensuelles au Fonds des médias du Canada pour attester qu'elle avait évalué l'admissibilité des projets approuvés conformément aux lignes directrices et aux procédures du Fonds.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

Pièce 5 Gestion des activités : Principales constatations et évaluation (suite)

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance du rendement et communication des résultats	La Société a surveillé les résultats de ses activités et les a communiqués.	<p>La Société a comparé les résultats financiers de ses activités par rapport à son budget, a expliqué les écarts et les a communiqués trimestriellement au Conseil d'administration. Ces résultats comprenaient les coûts engagés pour gérer les programmes de financement du Fonds des médias du Canada.</p> <p>La Société a tenu périodiquement des réunions de gestion pour discuter des résultats relativement aux activités liées à la Société et à l'administration de l'entente de services avec le Fonds des médias du Canada.</p>	

Légende — Évaluation en fonction des critères établis

-  Satisfait aux critères
-  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent
-  Ne satisfait pas aux critères

48. **Faiblesses — Gestion des programmes de financement** — Nous avons examiné 24 demandes ayant mené à la décision de financer les projets pendant la période visée par l'audit (la section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur la sélection des demandes). Pour 3 de ces demandes, nous avons constaté que la Société n'avait pas suivi pleinement ses procédures. Par exemple, pour 2 des demandes que nous avons examinées, un document exigé du requérant en vue d'étayer son admissibilité n'était pas consigné en dossier, et aucune explication n'avait été documentée pour justifier de ne pas suivre cette procédure.

49. En ce qui concerne le programme de financement à l'appui de la production de films, une fois qu'un projet soumis avait été approuvé, la Société fixait une date limite pour permettre aux producteurs de répondre aux conditions requises d'accès au financement. Pour 2 des 24 demandes que nous avons examinées et qui se rapportaient au programme de financement des productions, les producteurs n'avaient pas satisfait aux conditions avant la date fixée, et la Société n'avait pas établi de nouvelle date ni documenté les motifs de prolongation du délai. De plus, pour ces demandes, les contrats de financement ont été signés après l'achèvement des projets. Cela ne cadre pas avec l'objectif d'un programme de financement de fournir des fonds aux producteurs en temps opportun. Nous avons constaté que les procédures n'abordaient pas clairement ces situations.

50. Ces faiblesses sont importantes parce que l'établissement et le respect de procédures claires et complètes assurerait une prise de décisions objective, équitable et transparente.

51. **Recommandation** — Téléfilm Canada devrait s'assurer d'établir des procédures claires et de les appliquer de manière efficace et uniforme.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. Téléfilm Canada améliore actuellement ses procédures pour traiter clairement des situations où les producteurs ne répondent pas aux conditions d'accès au financement avant la date fixée. De plus, la Société établira des procédures claires pour traiter les situations où les contrats de financement sont signés après l'achèvement des projets. La Société veillera également à ce que le personnel applique les procédures de manière efficace et uniforme. Ces activités seront complétées d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.*

Conclusion

52. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons examinés ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que Téléfilm Canada avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur Téléfilm Canada a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société 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;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la *Loi*, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 — Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le *Manuel de CPA Canada — Certification*.

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni toutes les informations dont elle a connaissance et qui lui ont été demandées ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

L'audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de Téléfilm Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficience et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Notre audit a porté sur Téléfilm Canada. Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous avons aussi testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. De plus, nous avons examiné une sélection d'activités, comme des demandes de financement, des paiements, des remises par des producteurs et des distributeurs, et des modalités de l'entente de services avec le Fonds des médias du Canada. La sélection des activités était fondée sur l'évaluation des risques et le jugement professionnel. Nous nous sommes aussi entretenus avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction, et d'autres employés de la Société. En outre, nous avons assisté à certaines réunions du Conseil d'administration et de ses comités à titre d'observateurs.

Lors de notre examen des demandes de financement et des remises par des producteurs et des distributeurs que nous avons sélectionnées, nous avons utilisé des méthodes de sondage. Notre échantillonnage a porté sur 345 demandes déposées entre septembre 2018 et février 2019. De ce nombre, 317 demandes avaient été approuvées par la Société et 28 avaient été rejetées. Les demandes approuvées représentaient un financement de 10 millions de dollars. Nous avons effectué un échantillonnage aléatoire des données qui ont été extraites par la Société de son système informatique Dialogue. Nous avons sélectionné :

- 19 demandes approuvées afin d'examiner si les lignes directrices et les procédures établies avaient été respectées, de l'évaluation de l'admissibilité à l'attribution du contrat;
- 4 demandes rejetées afin d'examiner si les lignes directrices et les procédures établies avaient été respectées lors de l'évaluation de l'admissibilité;
- 13 remises par des producteurs et des distributeurs afin d'examiner si le calcul de la remise était conforme aux modalités du contrat et de déterminer si les montants dus à la Société avaient été facturés aux producteurs et aux distributeurs et ensuite payés.

En plus des 19 demandes approuvées, nous avons sélectionné 5 autres projets en nous fondant sur l'évaluation des risques et le jugement professionnel. Par conséquent, nous avons sélectionné un total de 24 demandes approuvées pour vérifier si les lignes directrices et les procédures avaient été suivies entre l'évaluation de l'admissibilité et l'attribution du contrat.

Lors de notre examen des paiements que nous avons sélectionnés, nous avons aussi utilisé des méthodes de sondage. L'échantillonnage a porté sur 743 paiements effectués entre septembre 2018 et février 2019, ce qui représentait 63,5 millions de dollars. Nous avons effectué un échantillonnage aléatoire des données que la Société a extraites de son système financier. Nous avons

sélectionné 22 paiements pour lesquels nous avons vérifié si les montants appropriés avaient été payés aux producteurs et aux distributeurs.

Lors de notre examen de l'administration par la Société de l'entente de services du Fonds des médias du Canada, nous avons sélectionné, en fonction de l'évaluation des risques et du jugement professionnel, certaines dispositions de l'entente de services afin d'examiner si la Société avait mis en place des processus pour veiller au respect de ces dispositions. Nous n'avons pas prélevé d'échantillon des demandes déposées pour des programmes financés par le Fonds des médias du Canada.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fiés à aucun travail d'audit interne.

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiens et des Canadiennes — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Bureau du Conseil privé, *Programme de gestion du rendement pour les premiers dirigeants de sociétés d'État — Lignes directrices*, 2016

The Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques* (2^e édition), 2006

Planification stratégique

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur la stratégie* (3^e édition), 2012

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques* (2^e édition), 2006

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Répondre aux attentes des Canadiens et des Canadiennes — Examen du cadre de gouvernance des sociétés d'État du Canada*, 2005

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Gestion des risques d'entreprise

Institut Canadien des Comptables Agréés, *20 Questions que les administrateurs devraient poser sur les risques* (2^e édition), 2006

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Ministère des Finances Canada et Conseil du Trésor, *La régie des sociétés d'État et autres entreprises publiques — Lignes directrices*, 1996

Gestion des activités

Modèle de gestion « Plan-Do-Check-Act » adapté de la roue de Deming

Lignes directrices et guides d'analyse des programmes de Téléfilm Canada

Loi sur Téléfilm Canada

Loi sur la gestion des finances publiques

Entente de services avec le Fonds des médias du Canada

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} septembre 2018 au 30 juin 2019. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 25 mars 2020, à Montréal, au Canada.

Équipe d'audit

Directrice principale : Nathalie Chartrand

Directrice : Élisabeth de Passillé

Ali Abbas

Shawn Audette

John Ebsary

Geneviève Hivon

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport. Les chiffres entre parenthèses correspondent au numéro des paragraphes où le sujet de la recommandation est abordé.

Recommandation	Réponse
Méthodes de gestion organisationnelle	
22. Téléfilm Canada devrait s'assurer d'élaborer des indicateurs et des cibles de rendement pour ses objectifs stratégiques et d'en faire le suivi, ainsi que de communiquer régulièrement au Conseil d'administration les progrès accomplis à cet égard. La Société devrait également continuer à transmettre au Conseil des informations sur ses progrès dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques. (20-21)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Même si Téléfilm Canada a communiqué au Conseil d'administration les progrès réalisés par rapport aux activités établies à l'appui des objectifs stratégiques, la Société élabore actuellement des indicateurs de rendement pour surveiller l'atteinte des objectifs émanant de son plan stratégique 2020-2022. La Société complétera cette activité d'ici la fin de l'exercice 2020-2021. Les progrès à l'égard de l'atteinte de ces objectifs seront régulièrement communiqués au Conseil. De plus, la Société continuera d'informer le Conseil des progrès accomplis dans la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques.
25. Téléfilm Canada devrait établir un code de conduite pour les membres du Conseil d'administration et veiller au respect de ce code. (23-24)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Téléfilm Canada établira un code de conduite pour les membres de son conseil d'administration et mettra en place un processus annuel pour que les membres déclarent leur adhésion au code. La Société mettra ce processus en place d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.
30. Téléfilm Canada devrait veiller à ce que ses objectifs stratégiques et opérationnels soient appuyés par des indicateurs et des cibles de rendement précis, mesurables et assortis d'échéances. La Société devrait aussi s'assurer de surveiller régulièrement son rendement et d'en rendre compte périodiquement. (27-29)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. À l'appui de son plan stratégique 2020-2022, Téléfilm Canada élabore actuellement des mesures de rendement pour surveiller l'atteinte de ses objectifs stratégiques. De plus, la Société s'emploie à revoir et à améliorer ses mesures de rendement actuelles visant à faire le suivi de ses activités. Elle complétera ces initiatives d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.
36. Téléfilm Canada devrait définir ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque, et s'assurer que toutes les mesures d'atténuation des risques sont assorties d'un échéancier de mise en œuvre. La Société devrait aussi mettre en œuvre des mesures d'atténuation selon les échéances fixées. (32-35)	Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Téléfilm Canada, en consultation avec le Conseil d'administration, définira ses niveaux d'appétit pour le risque et de tolérance au risque. La Société complétera cette activité d'ici la fin de l'exercice 2020-2021. À partir de juin 2019, la Société a fixé des échéances à toutes les mesures d'atténuation qui doivent être mises en œuvre et qui ont été consignées dans son registre des risques 2018-2019. Elle s'assurera de la mise en œuvre de ces mesures d'atténuation en regard des échéances établies. De plus, une fois que le projet relatif au système informatique Dialogue a pris fin, la Société a effectué en décembre 2019 une évaluation des risques de fraude et, en février 2020, une évaluation des menaces et des risques de toutes les composantes de son système informatique Dialogue.

Recommandation	Réponse
<p>39. Téléfilm Canada devrait régulièrement surveiller les progrès réalisés dans la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation des risques et communiquer ces progrès au Conseil d'administration. (37-38)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Depuis juin 2019, la haute direction surveille la mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation consignées dans son registre des risques 2018-2019. Par ailleurs, depuis juin 2019, Téléfilm Canada présente au Conseil d'administration les progrès réalisés dans sa mise en œuvre de toutes les mesures d'atténuation consignées dans son registre des risques 2018-2019.</p>
<p>Gestion des activités</p> <p>51. Téléfilm Canada devrait s'assurer d'établir des procédures claires et de les appliquer de manière efficace et uniforme. (48-50)</p>	<p>Réponse de la Société — Recommandation acceptée. Téléfilm Canada améliore actuellement ses procédures pour traiter clairement des situations où les producteurs ne répondent pas aux conditions d'accès au financement avant la date fixée. De plus, la Société établira des procédures claires pour traiter les situations où les contrats de financement sont signés après l'achèvement des projets. La Société veillera également à ce que le personnel applique les procédures de manière efficace et uniforme. Ces activités seront complétées d'ici la fin de l'exercice 2020-2021.</p>

