



**Société Radio-Canada**  
Rapport d'examen spécial — 2013

---



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

---

BVG-OAG

**Avis au lecteur :** Le Bureau du vérificateur général du Canada a décidé de modifier sa terminologie à la suite de l'adoption des nouvelles normes d'audit. À titre d'exemple, le lecteur remarquera que le terme « vérification » a été remplacé par « audit » dans le présent rapport.

*This document is also available in English.*

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par le Ministre des Travaux publics et Services gouvernementaux, 2013.





Au Conseil d'administration de la Société Radio-Canada,

Nous avons réalisé l'examen spécial de la Société Radio-Canada conformément au plan présenté au Comité de vérification du Conseil d'administration le 25 janvier 2012. Comme l'exige l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), nous sommes heureux de présenter au Conseil d'administration le rapport d'examen spécial final ci-joint.

Nous répondrons volontiers à toute question ou tout commentaire que vous pourriez avoir concernant notre rapport lors de votre réunion du 21 février 2013.

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

Veuillez agréer l'expression de mes sentiments les meilleurs.

Maurice Laplante, CA  
Vérificateur général adjoint

Ottawa, le 14 février 2013



# Table des matières

<b>Points saillants</b>	1
<b>Opinion découlant de l'examen spécial</b>	5
<b>Aperçu de la Société Radio-Canada</b>	7
Objet de l'examen spécial	9
<b>Observations et recommandations</b>	9
<b>Gouvernance de la Société</b>	9
La Société possède des éléments d'un bon cadre de gouvernance	10
Deux plans stratégiques importants n'ont pas été approuvés en temps opportun	11
La Société a amélioré sa fonction d'audit interne	12
<b>Planification stratégique et gestion des risques</b>	13
La Société a clairement défini son orientation stratégique	14
La planification stratégique est continue et axée sur les risques	15
<b>Mesure du rendement et communication des résultats</b>	15
Un système de mesure du rendement a été mis en place	16
Les rapports sur le rendement sont équilibrés, complets et actuels	17
<b>Ressources humaines</b>	17
La Société mène un nombre limité d'activités de planification de la main-d'œuvre	18
Il y a un système de gestion du rendement pour certains employés, mais il est susceptible d'être amélioré	21
Le manque de continuité au niveau de la direction empêche la mise en œuvre d'initiatives en matière de ressources humaines	22
<b>Programmation</b>	24
La Société a élaboré un horaire et des émissions pour toutes les plateformes	25
La Société planifie et surveille ses ressources de production ainsi que le rendement de sa programmation	26
<b>Gestion financière</b>	26
La Société dispose d'information pour éclairer l'affectation des ressources et la gestion des risques financiers	27
Les budgets et les besoins de trésorerie font régulièrement l'objet d'un suivi et d'un examen critique	28
Des processus et stratégies ont été mis en œuvre pour produire des revenus	28

<b>Gestion des technologies</b>	<b>29</b>
La planification relative aux technologies de l'information répond aux besoins opérationnels et d'information de la Société	29
La Société a mis en œuvre un cadre de gestion de projets qui est appliqué systématiquement aux projets fondés sur les technologies de l'information	30
Il faut améliorer le traitement de l'information de nature délicate	31
La Société a mis en place un processus fonctionnel pour assurer la continuité des activités	32
<b>Gestion des biens immobiliers et des locaux</b>	<b>32</b>
La Société a clairement défini les rôles et responsabilités en matière de gestion de son portefeuille immobilier	32
La Société a récemment élaboré un plan stratégique relatif aux biens immobiliers	33
La Société gère ses projets selon des méthodes établies et des normes reconnues	33
La Société dispose des informations nécessaires pour gérer son portefeuille immobilier	34
<b>Gestion environnementale</b>	<b>35</b>
Il manque certains éléments d'un système global de gestion environnementale	36
La Société assure la gestion des substances destructrices de l'ozone et de ses déchets électroniques	37
La Société a commencé à vendre et à déclasser ses sites de transmission	38
<b>Conclusion</b>	<b>38</b>
<b>À propos de l'examen spécial</b>	<b>39</b>
<b>Annexe</b>	
Tableau des recommandations	42

# Société Radio-Canada

## Rapport d'examen spécial — 2013

---

### Points saillants

#### Qu'avons-nous examiné?

La Société Radio-Canada (la Société) diffuse à l'échelle régionale, nationale et internationale une grande variété d'émissions à la radio et à la télévision, ainsi que sur diverses plateformes numériques. En plus de son siège social à Ottawa, la Société exploite des têtes de réseau à Toronto et Montréal. Elle possède aussi 27 stations de télévision et 82 stations de radio qui produisent la programmation locale, et 11 bureaux à l'étranger. En mars 2012, elle comptait environ 8 775 employés permanents, temporaires et à contrat.

Régie par un conseil d'administration, la Société fait rapport au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Environ 62 % de son budget provient de crédits parlementaires, et elle tire ses autres revenus de la publicité, de services spécialisés et d'autres sources.

Nous avons examiné les moyens et les méthodes de la Société Radio-Canada afin de déterminer s'ils lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé les secteurs suivants : la gouvernance de la Société, la planification stratégique et la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats, les ressources humaines, la programmation, la gestion financière, la gestion des technologies, la gestion des biens immobiliers et des locaux, et la gestion environnementale. Nos travaux d'examen ont été terminés le 29 juin 2012. Pour plus de détails sur la tenue de l'examen, veuillez vous référer à la section **À propos de l'examen spécial** à la fin du présent rapport.

#### Pourquoi est-ce important?

À titre de radiodiffuseur public national du Canada, la Société Radio-Canada est tenue de rendre sa programmation accessible dans l'ensemble du pays d'une manière qui répond à la fois aux besoins nationaux et régionaux, tout en reflétant le caractère multiculturel et multiracial du pays. La Société offre des services en français, en anglais et dans huit langues autochtones, ainsi qu'en cinq langues étrangères pour les auditoires de son service international. Aucun autre

radiodiffuseur canadien, qu'il soit privé ou public, n'est tenu de remplir un mandat aussi large ou d'exercer des activités d'une telle ampleur et d'une telle portée.

**Qu'avons-nous constaté?**

Nous n'avons trouvé aucun défaut grave dans les moyens et méthodes de la Société Radio-Canada. Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes clés de la Société qui pourrait l'empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie, et que ses activités sont menées de manière efficace. Nous avons relevé des méthodes efficaces dans plusieurs secteurs. Toutefois, nous avons remarqué certains secteurs à l'égard desquels la Société aurait intérêt à améliorer ses moyens et ses méthodes, surtout en matière de gestion des ressources humaines.

- La Société Radio-Canada possède un cadre de gouvernance efficace qui correspond aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance du conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public. Les membres du Conseil d'administration reçoivent l'orientation et la formation dont ils ont besoin. Nous avons remarqué que deux plans stratégiques importants n'avaient pas été approuvés en temps opportun.
- La Société Radio-Canada a clairement défini son orientation stratégique. Bien qu'elle demeure une organisation indépendante, la Société a tenu compte des priorités fixées par le gouvernement. Elle s'est fixé des objectifs mesurables et précis en vue d'atteindre son mandat. La planification stratégique est éclairée par la détermination des risques, et les plans opérationnels de la Société cadrent avec son plan stratégique. La Société a par ailleurs corrigé le défaut grave que nous avons signalé lors de notre examen spécial en 2005, en se dotant d'un cadre de mesure du rendement. Elle a aussi défini et mis en place des indicateurs de rendement, quoique le cadre ne prévoit pas de mesure de la gestion des ressources humaines.
- Nous avons relevé un certain nombre de faiblesses dans les moyens et méthodes de gestion des ressources humaines de la Société qui pourraient l'empêcher d'attirer, de recruter, de former et de maintenir en poste des employés. En dépit des mesures qu'elle a prises récemment pour régler les problèmes de recrutement et de dotation, la Société n'a toujours pas défini de profil de compétences pour la plupart de ses groupes professionnels. Beaucoup de changements sont survenus à la tête

du service chargé de gérer les ressources humaines depuis 2008 et, durant cette même période, la Société a défini à plusieurs reprises son plan stratégique en matière de ressources humaines. Étant donné ces nombreuses réorientations stratégiques étalées sur une période relativement courte, la Société risque de consacrer plus de temps et d'efforts à planifier ses initiatives qu'à les réaliser et à aller de l'avant.

- La Société Radio-Canada a adopté une politique de sécurité des technologies de l'information qui a pour objet de contrôler et de protéger ses actifs informatiques et de préserver l'intégrité et la confidentialité des données. Elle dispose également de lignes directrices qui font état de principes et de pratiques exemplaires en matière de sécurité. La politique actuelle de la Société ne prévoit cependant rien sur le traitement de l'information de nature délicate, qui est généralement considérée comme classifiée ou protégée en vertu de la politique du gouvernement. Nous avons relevé des cas où la Société n'avait pas classifié ni traité de manière appropriée de l'information de nature délicate.

*Réaction de la Société Radio-Canada — La Société accepte nos recommandations. Ses réponses figurent à la suite de chacune des recommandations dans le rapport.*



## Opinion découlant de l'examen spécial

Au Conseil d'administration de la Société Radio-Canada

1. En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), la Société Radio-Canada (la Société) est tenue de veiller à mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement.
2. Aux termes de l'article 138 de la LGFP, la Société est également tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'octobre 2011 à juin 2012, il existe une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.
4. Notre plan d'examen était fondé sur une étude préparatoire des moyens et méthodes de la Société, de même que sur une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 25 janvier 2012. Ce plan indiquait les moyens et les méthodes que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources était économique et efficiente, et que ses activités étaient menées efficacement. Ce sont ces moyens et ces méthodes que nous avons retenus pour l'examen.
5. Le plan d'examen renfermait également les critères que nous avons utilisés pour examiner les moyens et les méthodes de la Société. Ces critères ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance et notre connaissance de la question examinée. Les critères, de même que les moyens et les méthodes examinés, sont énumérés dans la section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés

nécessaires dans les circonstances. Dans le cadre de l'examen spécial, nous ne nous sommes fondés sur aucun travail d'audit interne.

7. À notre avis, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que, au cours de la période visée par l'examen, les moyens et les méthodes de la Société ne comportaient aucun défaut grave.

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

Pour le vérificateur général du Canada,

A handwritten signature in black ink, appearing to read "Maurice Laplante". The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke extending to the right.

Maurice Laplante, CA  
Vérificateur général adjoint

Le 14 février 2013  
Ottawa, Canada

## Aperçu de la Société Radio-Canada

9. La Société Radio-Canada (la Société), créée en 1936 en vertu d'une loi fédérale, est le radiodiffuseur public national du pays. À ce titre, la Société a pour mission d'offrir des services de radio et de télévision ainsi que des services de diffusion numérique qui comportent un très large éventail de programmes visant à informer, à éclairer et à divertir. Elle s'acquitte de ce mandat en offrant des services à l'échelle régionale, nationale et internationale.

10. Le mandat législatif actuel de la Société, les pouvoirs organisationnels qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 et la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La *Loi sur la radiodiffusion* définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et les exigences relatives à la programmation que se doit de respecter la Société. Elle précise que la programmation de la Société devrait être principalement et typiquement canadienne et devrait rendre compte de la diversité du Canada et de ses régions.

11. En plus des exigences définies par son mandat, la Société se doit de respecter les conditions de licence et la réglementation du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). Elle est également tenue de se conformer à toutes les dispositions de la *Loi sur la radiocommunication*.

12. La Société rend compte de ses activités au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, et au CRTC en présentant des rapports annuels et des rapports financiers annuels. La Société est régie par le Conseil d'administration, dont les membres sont nommés par le Ministre, avec l'approbation du gouverneur en conseil. Les principales attributions du Conseil sont d'approuver l'orientation stratégique, les plans d'entreprise et les plans d'affaire de la Société, d'évaluer les progrès réalisés par la Société en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques et d'entreprise, et de surveiller les plans et les politiques de communication avec le Parlement, le public et les parties prenantes.

13. Conformément à son mandat, la Société a son siège à Ottawa. Elle compte aussi deux grandes installations de radiodiffusion et de production situées à Toronto et à Montréal. Elle possède 27 stations de télévision et 82 stations de radio qui produisent les émissions locales. Elle compte par ailleurs 11 bureaux à l'étranger.

**Les huit composantes de la Société**

- Services français
- Services anglais
- Affaires réglementaires
- Stratégie d'entreprise et Partenariats commerciaux
- Finances
- Personnes et Culture
- Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles
- Services immobiliers et Services juridiques

14. L'Équipe de la haute direction, dirigée par le président-directeur général et regroupant les chefs de **huit composantes**, assure la gestion au jour le jour de la Société. En mars 2012, la Société Radio-Canada comptait 7 304 employés permanents à temps plein, 469 employés temporaires et 1 002 employés à contrat.

15. Les services de radio et de télévision continuent, comme par le passé, à former le noyau des activités de la Société, mais celle-ci maintient également une présence en programmation numérique. Elle diffuse des émissions d'information, d'actualité, d'art, de variétés et de sports ainsi que des émissions pour enfants. En plus de diffuser sa programmation en français et en anglais, la Société Radio-Canada offre des services dans huit langues autochtones, ainsi que dans cinq langues étrangères pour ses auditoires du service international. Elle est financée principalement grâce aux crédits parlementaires qui lui sont versés pour ses activités opérationnelles (voir la pièce 1).

**Pièce 1 Les crédits parlementaires sont la principale source de financement de la Société**

Source de financement	2011-2012		2010-2011	
	Montant (en millions de dollars)	% du financement total	Montant (en millions de dollars)	% du financement total
Crédits parlementaires	1 162 \$	63 %	1 167 \$	63 %
Revenus publicitaires	376 \$	20 %	368 \$	20 %
Revenus des services spécialisés	168 \$	9 %	158 \$	9 %
Autres revenus	146 \$	8 %	137 \$	8 %
<b>TOTAL</b>	<b>1 852 \$</b>	<b>100 %</b>	<b>1 830 \$</b>	<b>100 %</b>

Source : Société Radio-Canada, *Rapport annuel de 2011-2012*

16. Au cours des dernières années, la Société a subi des compressions budgétaires et un non-financement permanent de l'augmentation des salaires. Elle a donc été obligée de procéder à de nombreux réaménagements de son effectif. Aux termes du Plan d'action pour la réduction du déficit de 2012, le gouvernement a réduit les crédits octroyés à la Société de 115 millions de dollars sur trois ans, à partir de l'exercice 2012-2013. Cette réduction comprend l'élimination du financement de 60 millions de dollars que la Société recevait depuis 2001 pour la programmation spéciale. Par ailleurs, le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale, qui finance la

programmation locale de télévision, sera supprimé progressivement d'ici le 31 août 2014. Les contributions du Fonds représentaient un financement de 46 millions de dollars en 2011-2012 pour la Société.

17. Le Bureau du vérificateur général a réalisé des examens spéciaux de la Société en 1995, en 2000 et en 2005.

### **Objet de l'examen spécial**

18. L'examen de 2012 visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société Radio-Canada lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement. Nous avons ciblé les secteurs suivants : la gouvernance de la Société, la planification stratégique et la gestion des risques, la mesure du rendement et la communication des résultats, les ressources humaines, la programmation, la gestion financière, la gestion des technologies, la gestion des biens immobiliers et des locaux, ainsi que la gestion environnementale.

19. La section intitulée **À propos de l'examen spécial**, à la fin du présent rapport, fournit d'autres précisions sur les moyens et les méthodes ainsi que sur l'objectif et les critères de l'examen spécial.

## **Observations et recommandations**

### **Gouvernance de la Société**

20. Par gouvernance, on entend les structures, les moyens et les méthodes qui permettent de surveiller l'orientation et la gestion d'une organisation. Nous avons examiné si la Société Radio-Canada possédait un cadre de gouvernance efficace correspondant aux pratiques exemplaires attendues en matière d'intendance d'un conseil d'administration, de relations avec l'actionnaire et de communication avec le public. Pour ce faire, nous nous sommes entretenus avec certains membres du Conseil d'administration et de l'Équipe de la haute direction et nous avons examiné les documents pertinents.

21. Nous avons conclu que la Société avait des éléments d'un cadre de gouvernance efficace respectant les attentes de pratiques exemplaires en matière d'intendance pour le Conseil d'administration, les relations avec l'actionnaire et les communications avec le public. Les membres du Conseil bénéficient de l'orientation et de la formation nécessaires. Nous avons cependant constaté que deux plans stratégiques importants n'avaient pas été approuvés en temps opportun.

**La Société possède des éléments d'un bon cadre de gouvernance**

**22.** Le Conseil d'administration se compose de 12 administrateurs, dont le président-directeur général. Le Conseil bénéficie de l'appui des Comités permanents sur la radiodiffusion de langue française et de langue anglaise, du Comité de vérification, du Comité des ressources humaines et de la rémunération, du Comité de la gouvernance et des nominations, du Comité de l'immobilier et du Comité de planification stratégique. Les mandats du Conseil et de ses comités ont été révisés et mis à jour en mars 2011.

**23.** Nous avons constaté que la Société possédait des éléments d'un bon cadre de gouvernance. Lors de notre examen spécial de 2005, nous avons constaté que deux administrateurs nouvellement nommés n'avaient pas remis leur déclaration sur les conflits d'intérêts. Au cours du présent examen spécial, nous avons constaté que tous les administrateurs avaient signé et remis une déclaration à jour sur les conflits d'intérêts. Nous avons également constaté que la Société a approuvé une approche visant à évaluer ses compétences et celles du Conseil. De plus, la Société offre aux nouveaux administrateurs des documents d'orientation et de formation pour les aider à s'acquitter de leurs responsabilités en matière de gouvernance. Après avoir examiné les renseignements les plus récents destinés à orienter et à former les administrateurs, nous avons constaté que la Société avait approfondi ses lignes directrices à l'intention des membres du Conseil.

**24.** Nous avons examiné si la Société Radio-Canada avait des moyens et méthodes pour assurer la continuité au sein du Conseil d'administration. Nous avons constaté que la Société avait défini un profil des compétences et de l'expérience requises pour l'ensemble du Conseil. Celui-ci se sert de ce profil pour déterminer les compétences dont il a besoin avant de formuler des recommandations à l'intention du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles pour pourvoir un poste d'administrateur. Nous avons également remarqué que le Conseil mettait à jour les critères établissant la combinaison de compétences, de connaissances et d'expérience qu'il recherche de ses administrateurs chaque fois qu'un poste devenait vacant. Il dresse également des listes de candidats possibles en vue de les soumettre à l'examen du Ministre lors de la sélection de nouveaux administrateurs. Au cours de notre examen spécial, la Société a soumis la liste de candidats possibles au ministre du Patrimoine canadien dans le but de pourvoir un poste vacant d'administrateur. Nous avons remarqué que dix mois après la présentation de cette liste, le poste n'avait toujours pas été comblé.

**25.** L'étalement dans le temps des nominations constitue une bonne pratique de gouvernance. Cela évite d'avoir un nombre élevé de postes vacants ou de nouveaux administrateurs au sein du Conseil au même moment. Ne pas échelonner les nominations peut miner la continuité de l'expertise et réduire la mémoire institutionnelle et la stabilité des travaux du Conseil. Lors de notre examen spécial de 2005, nous avons constaté que les nominations au Conseil n'étaient pas convenablement échelonnées. En 2012, deux nouveaux administrateurs ont été nommés, un poste était vacant et le mandat d'un administrateur nommé pour une durée déterminée était échu. Nous avons aussi constaté que le mandat de trois administrateurs venait à échéance en 2013, notamment celui du président du Comité de vérification. Par conséquent, 7 des 12 administrateurs du Conseil pourraient être nouveaux en 2013. Cela montre que le problème de l'échelonnement des nominations, relevé en 2005, n'est pas entièrement réglé. Toutefois, en 2012 le mandat du président-directeur général a été reconduit et le nouveau président du Conseil d'administration a été élu parmi les membres du Conseil. Nous sommes donc d'avis que la continuité à la tête de la Société Radio-Canada devrait permettre à la Société d'assurer la gestion de la transition et tout autre changement qui pourrait être apporté à la composition du Conseil.

**26.** En mai 2007, le Conseil a approuvé une version modifiée de la politique intitulée « Divulgence d'actes répréhensibles », y compris des procédures de divulgation interne d'information, afin de se conformer aux exigences des textes de loi alors en vigueur. Un examen mené par la Société a permis de conclure que les processus et les procédures en place favorisaient efficacement le respect de cette politique. En avril 2012, le Secrétariat du Conseil du Trésor a publié le *Code de valeurs et d'éthique du secteur public*. Nous avons constaté que la Société avait révisé son propre code afin de se conformer aux nouvelles exigences.

### **Deux plans stratégiques importants n'ont pas été approuvés en temps opportun**

**27.** Nous avons examiné les mandats des comités du Conseil afin de déterminer les informations qui doivent être examinées et approuvées par le Conseil au nom de la Société. Nous avons aussi vérifié l'information qui était mise à la disposition du Conseil pour faciliter la surveillance de la conduite des affaires de la Société.

**28.** Dans certains cas, le Conseil a reçu de l'information sur les questions d'importance pour la Société. Il a notamment reçu des analyses portant sur différents scénarios et des évaluations des répercussions. Certains éléments prouvent par ailleurs que les administrateurs ont demandé certaines précisions à la direction.

29. Le mandat du Comité de l'immobilier du Conseil prévoit que le Comité fera approuver par le Conseil les orientations stratégiques en matière immobilière. De plus, le Conseil des ressources humaines et de la rémunération doit soumettre au Conseil d'administration les stratégies et politiques importantes en matière de rémunération et de relations industrielles, aux fins d'approbation. Nous avons constaté que le Conseil avait reçu le plan stratégique relatif aux biens immobiliers, mais qu'on ne lui avait pas demandé de l'approuver. Le Conseil a par la suite approuvé ce plan en novembre 2012. De surcroît, les plans stratégiques de gestion des ressources humaines n'ont pas été présentés au Comité des ressources humaines et de la rémunération, ni approuvés par le Conseil.

**30. Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait soumettre les plans stratégiques au Conseil d'administration en temps opportun, aux fins d'approbation.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. En novembre 2010, le nouveau plan stratégique quinquennal a été présenté au Conseil d'administration aux fins d'approbation. Dans ce plan, la Société Radio-Canada insistait sur le fait que les employés étaient un facteur essentiel de sa réussite. La présentation au Conseil traitait notamment de la gestion des ressources humaines, des défis auxquels la Société faisait face, des initiatives et des mesures clés touchant les employés, ainsi que des résultats attendus. Le plan a été approuvé par le Conseil. Au printemps 2013, la Société a l'intention de présenter une mise à jour du plan stratégique des ressources humaines au Conseil aux fins d'approbation.*

### **La Société a amélioré sa fonction d'audit interne**

31. Lors de notre examen spécial de 2005, nous avons proposé d'améliorer le plan d'audit annuel de la Société en y incluant une description plus claire de la nature, de l'étendue et des coûts des audits proposés. Nous avons également encouragé la fonction d'audit interne à élargir l'étendue de ses audits pour inclure des questions plus stratégiques telles que la gestion des risques, les questions horizontales auxquelles faisait face la Société ainsi que son infrastructure technologique.

32. Nous avons constaté que la Société a fait des progrès dans ce secteur. Nous avons en effet observé que les plans d'audit interne pour 2011-2012 et 2012-2013 tenaient compte des objectifs et des priorités stratégiques de la Société, des risques d'entreprise (y compris le risque inhérent au sein des processus administratifs de la Société), ainsi que des discussions menées avec le Comité de vérification et la haute direction, qui ont abouti à la présentation d'une demande

précise d'aide en audit interne. Les plans présentent également des renseignements détaillés sur l'étendue des projets d'audit interne et les priorités dans ce domaine. Les audits internes portent sur des questions qui sont plus stratégiques, comme l'infrastructure technologique de la Société. Nous avons examiné un échantillon des projets d'audit prévus pour 2011-2012 et avons constaté qu'ils avaient tous été réalisés.

**33.** En 2005, nous avons aussi recommandé au Conseil d'administration d'examiner les rapports hiérarchiques de la fonction d'audit interne afin d'en accroître l'indépendance. À l'époque, nous avons constaté que l'audit interne relevait du Comité de vérification sur le plan fonctionnel et du directeur financier sur le plan administratif. En 2012, la Société a approuvé une charte de l'audit interne qui précise les rôles et les responsabilités du directeur financier et du président-directeur général quant aux questions administratives d'audit interne à régler. Nos entretiens avec le président-directeur général et notre examen des documents d'audit interne approuvés par le Conseil et de la correspondance entre le service d'audit interne et la haute direction nous ont permis d'avoir l'assurance que la Société avait mis en œuvre les moyens et les méthodes nécessaires pour que l'indépendance du service d'audit interne ne soit pas entravée.

### **Planification stratégique et gestion des risques**

**34.** La planification stratégique est une importante composante de la réalisation des objectifs à long terme d'une organisation. Il importe également que les stratégies d'une organisation, ses objectifs, ses buts et la façon dont elle alloue ses ressources appuient la réalisation de son mandat. La planification stratégique consiste notamment à évaluer l'orientation de l'organisation et à l'adapter à un contexte en évolution. La gestion des risques est un élément essentiel de la prise de décisions stratégiques qui contribuent à l'atteinte des objectifs globaux de l'organisation.

**35.** Nous avons vérifié si la Société Radio-Canada avait des orientations stratégiques clairement définies et des objectifs précis et mesurables lui permettant de remplir les volets législatif, commercial et d'intérêt public de son mandat. Nous avons également vérifié si la Société tenait compte, dans son orientation et ses objectifs stratégiques, des priorités établies par le gouvernement tout en maintenant son indépendance vis-à-vis de celui-ci. Nous avons aussi vérifié si la Société cernait les risques et évaluait la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources. Nous avons tenu compte des plans d'entreprise visant à guider la mise en œuvre des stratégies nationale, régionale et numérique présentées dans le dernier plan stratégique de

la Société, *Partout, Pour tous*, lequel porte sur les exercices 2011-2012 à 2015-2016. Nous avons évalué le cadre de gestion des risques établi par la Société pour déterminer, surveiller et atténuer les risques, ainsi que les mécanismes instaurés pour la prise des décisions importantes.

36. Nous avons constaté que la Société avait clairement défini son orientation stratégique, en tenant compte des priorités du gouvernement tout en maintenant son indépendance vis-à-vis de celui-ci. Elle s'est aussi fixé des buts et objectifs précis et mesurables lui permettant de remplir son mandat. En outre, le processus de planification tient compte des risques.

### **La Société a clairement défini son orientation stratégique**

37. En 2005, nous avons recommandé à la Société, afin d'améliorer sa gestion stratégique, de bien définir, communiquer et gérer ses initiatives à l'échelle de l'organisation, et d'établir clairement les responsabilités relatives à l'atteinte des résultats prévus. Nous avons constaté que la Société a mis en œuvre cette recommandation.

38. En février 2011, la Société Radio-Canada a lancé le plan stratégique *Partout, Pour tous*. Nous avons constaté que l'élaboration de ce plan stratégique avait été gérée à l'échelle de l'organisation, que ce plan était bien défini et qu'il avait été communiqué au sein de la Société et à l'extérieur. En outre, pour établir son plan stratégique, la Société a tenu compte des besoins de sa clientèle en ce qui concerne la qualité, la quantité et le niveau attendus des services. La vision, les principes directeurs et les priorités stratégiques de la Société y sont clairement énoncés.

39. En 2005, nous avons également recommandé que le Conseil d'administration participe en temps opportun à la planification stratégique. Nous avons constaté dans le cadre du présent examen que le Conseil d'administration intervenait tout au long du processus, depuis le début jusqu'à l'approbation du plan stratégique. De plus, le Conseil a tenu compte du mandat législatif, commercial et d'intérêt public de la Société lorsqu'il a approuvé le plan stratégique. Il s'agit notamment des trois priorités stratégiques présentées dans le plan d'entreprise de 2011-2012 à 2015-2016, soumis au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles. Pour améliorer la reddition de comptes à l'égard des résultats attendus selon la stratégie, la haute direction présente des rapports internes au Conseil. Elle a également instauré des indicateurs de rendement (y compris dans le plan d'entreprise) et présente des rapports trimestriels et un rapport

annuel. Le Conseil joue un rôle important en évaluant les progrès accomplis en regard du plan stratégique.

### **La planification stratégique est continue et axée sur les risques**

40. En 2005, nous avons recommandé que le Conseil d'administration assure la mise en œuvre d'une approche globale de la gestion des risques. Nous avons constaté que la Société avait mis en œuvre une approche de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation. Elle procède à l'examen périodique des risques et du rendement, les mesure en fonction des objectifs établis et apporte des modifications aux objectifs stratégiques lorsque la situation l'exige. Au début de 2012, la Société a adopté une politique pour officialiser cette approche qui est en place depuis 2007.

41. La Société applique une stratégie de gestion axée sur les risques, comme le montrent les rapports trimestriels présentés au Comité de vérification du Conseil et au Conseil lui-même et l'utilisation, dans la prise de décisions, de l'information obtenue grâce au processus de gestion des risques. Nous avons remarqué que la Société utilisait l'information sur ses risques d'entreprise pour adapter au besoin son orientation stratégique, en vue d'atteindre les résultats prévus. Par exemple, à la suite du Plan d'action pour la réduction du déficit de 2012, la Société a dressé un plan d'action tenant compte des risques clés associés à sa capacité de réaliser ses objectifs stratégiques.

### **Mesure du rendement et communication des résultats**

42. La mesure du rendement et les rapports à cet égard sont essentiels pour permettre à une entité de prendre des décisions éclairées, de demander des comptes à la direction et de montrer la mesure dans laquelle elle atteint les résultats prévus.

43. Nous avons vérifié si la Société Radio-Canada avait défini et mis en œuvre des indicateurs de rendement pour déterminer la mesure dans laquelle elle remplit son mandat et réalise ses objectifs prévus par la loi. Nous avons aussi vérifié si la Société produisait des rapports contenant des informations complètes, actuelles et équilibrées pour appuyer la prise de décisions et la reddition de comptes. Pour ce faire, nous avons eu des entretiens avec des membres de la haute direction et du Conseil et examiné des documents, y compris un échantillon d'indicateurs de rendement clés.

44. Nous avons constaté que la Société s'était dotée d'un cadre de mesure du rendement, ce qui lui a permis de corriger le défaut grave que nous avons signalé dans notre rapport d'examen spécial de 2005.

La Société a en effet défini et mis en place des indicateurs de rendement, et ses rapports sont complets, actuels et équilibrés. Elle n'a cependant instauré aucun indicateur visant les ressources humaines.

#### **Un système de mesure du rendement a été mis en place**

45. En 2005, nous avons recommandé à la Société de poursuivre la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement global et d'améliorer ses rapports internes et externes pour mieux démontrer au Conseil et au Parlement qu'elle progressait dans la réalisation de ses objectifs, gérait ses ressources de façon efficiente et gérait ses principaux risques. Nous avons alors constaté que l'absence d'un tel cadre constituait un défaut grave.

46. Lors des travaux d'audit du présent examen spécial, nous avons constaté que la Société s'était dotée d'un cadre de mesure du rendement lors de la mise en œuvre de son nouveau plan stratégique. Ce plan comprend des objectifs, des stratégies et des indicateurs de rendement ainsi que des mesures de réussite clés liées à ses principaux éléments. Le cadre présente des indicateurs et des mesures de rendement pour chaque résultat prévu, et des liens sont établis entre les ressources et les résultats. En outre, des indicateurs qualitatifs et quantitatifs permettent à la Société de recueillir de l'information sur ses diverses activités.

47. Nous avons constaté que la Société avait défini et précisé les diverses responsabilités à l'égard des attentes en matière de rendement et des cibles connexes. Par exemple, nous avons observé que le Conseil d'administration tenait l'Équipe de la haute direction responsable de tous les volets de l'information sur le rendement. En outre, les attentes et les cibles sont cohérentes avec le plan stratégique, le plan d'entreprise et le plan opérationnel. Avec la mise en place de ce cadre de mesure du rendement, nous considérons que la Société a mis en œuvre de manière satisfaisante la recommandation que nous avons formulée dans notre rapport d'examen spécial de 2005 et qu'elle a corrigé le défaut grave.

48. La Société considère que ses ressources humaines représentent son actif le plus important. Le plan d'entreprise met d'ailleurs l'accent sur les ressources humaines et comporte plusieurs objectifs centrés sur les personnes. L'ancien cadre de mesure du rendement de la Société comportait trois indicateurs de rendement clés pour les ressources humaines. Nous avons observé que le nouveau cadre de mesure du rendement ne comportait aucun indicateur lié à la gestion des ressources humaines.

**49. Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait songer à incorporer des indicateurs relatifs à la gestion des ressources humaines dans son cadre de mesure du rendement.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Nos employés demeurent la clé de notre réussite. Nous reconnaissons la nécessité de réintégrer au cadre d'évaluation des mesures plus officielles relatives à la gestion du personnel, conformément au plan stratégique de la division Personnes et Culture. Ces mesures devraient être mises en place pour le prochain exercice et feront l'objet d'un rapport dans le plan d'entreprise et le rapport annuel.*

### **Les rapports sur le rendement sont équilibrés, complets et actuels**

**50.** Nous avons examiné les rapports annuels de la Société. Exception faite de l'absence d'indicateurs de rendement pour la gestion des ressources humaines, nous avons constaté qu'ils étaient équilibrés, complets et actuels. Nous avons notamment constaté que l'information présentée portait tant sur les bons résultats que sur les mauvais résultats, de même que sur les incidences imprévues importantes. La Société établit une comparaison entre les résultats réels atteints et le rendement prévu, et donne les raisons des écarts entre les résultats prévus et réels, le cas échéant. L'information sur le rendement porte sur tous les objectifs énoncés, selon leur importance, et donne en temps opportun une image claire et représentative de la vaste gamme des résultats opérationnels et financiers.

**51.** Nous avons vérifié si la Société comparait son rendement à des indicateurs ou des tendances pertinents, au fil du temps. Nous avons constaté qu'il était trop tôt pour procéder à de telles comparaisons, puisque les premiers rapports établis selon le nouveau cadre n'ont été publiés qu'au cours de l'exercice 2011-2012. Nous encourageons la Société à utiliser l'information sur les tendances dans ses prochains rapports, afin que les lecteurs puissent suivre ses progrès.

### **Ressources humaines**

**52.** Selon la Société Radio-Canada, une des clés du succès consiste à discuter avec les employés et à les former en vue de promouvoir un milieu de travail sain. La Société consacre 60 % de son budget aux salaires de ses employés. Les ressources humaines relèvent de la division Personnes et Culture. L'effectif de ce service regroupe des professionnels des ressources humaines ainsi que des responsables du lancement et de la gestion des initiatives liées aux ressources humaines. Nous avons vérifié si la Société gérait ses ressources humaines de manière à disposer du capital humain et du milieu de

travail voulus pour atteindre ses objectifs. Nous avons eu des entretiens avec des gestionnaires de la Société Radio-Canada, les syndicats représentant les employés et des membres du Conseil d'administration. Nous avons également examiné des documents.

**53.** Nous avons constaté un certain nombre de faiblesses dans les moyens et méthodes liés aux ressources humaines de la Société qui pourraient réduire la capacité de l'organisation à attirer, à recruter, à former et à maintenir en poste des employés. Malgré les mesures prises récemment pour régler les problèmes de recrutement et de dotation, il n'existe aucun profil de compétences pour la plupart des groupes professionnels. Par ailleurs, certains postes ne disposent d'aucun plan de relève. En outre, il n'y a pas eu de continuité à la tête du service responsable des ressources humaines dans certains secteurs depuis 2008 et, au cours de ces années, la Société a dressé plusieurs plans stratégiques différents pour les ressources humaines. En raison de ces nombreuses réorientations stratégiques échelonnées sur une période relativement courte, la Société risque de consacrer beaucoup de temps et d'efforts à assurer la planification au lieu de réaliser des initiatives et d'aller de l'avant.

#### **La Société mène un nombre limité d'activités de planification de la main-d'œuvre**

##### **Planification de la main-d'œuvre —**

Planification visant à s'assurer qu'une organisation dispose des bons employés au bon endroit et au bon moment, à l'aide de méthodes de recrutement, de stratégies de planification de la relève et d'outils de planification qui sont appropriés.

**54.** Nous avons examiné la **planification de la main-d'œuvre** entreprise par la Société Radio-Canada pour déterminer la combinaison d'expérience, de connaissances et de compétences que doivent posséder les employés pour répondre aux besoins de la Société, ainsi que les mesures que celle-ci doit prendre pour se doter d'employés possédant de telles compétences.

**55.** Nous avons constaté que la Société avait mené un nombre limité d'activités de planification de la main-d'œuvre. Elle a notamment recueilli des données sur le nombre d'équivalents temps plein, les congés autorisés et les congés d'invalidité à court et long terme. En juin 2012, la Société a établi un rapport sur l'analyse de l'effectif visant à contribuer à la planification de la main-d'œuvre. Exception faite de ce rapport, la majeure partie de la planification de la main-d'œuvre a été réactive. De plus, la Société n'a pas les données qui devraient normalement être analysées. C'est ainsi qu'aucune information détaillée sur le rendement n'a été présentée au Comité des ressources humaines et de la rémunération du Conseil d'administration pour lui permettre de connaître les tendances et de les surveiller.

**56.** La division Personnes et Culture produit des rapports portant sur des domaines précis (par exemple, l'utilisation et le mouvement des équivalents temps plein ou l'utilisation des congés) et possède des données et de l'information. Néanmoins, nous avons constaté qu'il manquait des analyses et des évaluations sur les répercussions. La planification de la main-d'œuvre fait partie du plan stratégique des ressources humaines, mais la Société prévoit peu de mesures avant l'exercice 2013-2014. Pour optimiser l'efficacité de ses ressources et faire des gains d'efficience, la Société se doit de cerner et d'analyser systématiquement le type d'employés dont elle a besoin.

**57. Profils de compétences** — La préparation de profils de compétences constitue un élément important de la planification de la main-d'œuvre. Nous avons constaté qu'il y avait des profils de compétences pour l'Équipe de la haute direction, la division Personnes et Culture et les Services juridiques. Toutefois, nous avons remarqué qu'il y avait plusieurs profils de compétences différents pour les postes de la haute direction au sein des Services anglais, mais qu'aucun profil semblable n'avait été établi pour les postes des Services français. Le manque de cohérence dans l'établissement des profils de compétences a une incidence sur divers aspects importants de la planification de la main-d'œuvre, notamment le recrutement, la formation et le perfectionnement, l'évaluation du rendement et la dotation. Faute d'avoir clairement défini les compétences nécessaires à l'exécution de certaines tâches, la Société éprouve des difficultés à réaliser des tâches essentielles liées aux ressources humaines, comme sélectionner efficacement les candidats appropriés pour les postes à pourvoir, fournir une formation adéquate pour répondre aux exigences relatives aux compétences des divers postes et évaluer son personnel.

**58. Perfectionnement professionnel** — En raison de départs imminents à la retraite et de l'émergence de nouvelles technologies, la formation et le perfectionnement des employés prendront de plus en plus d'importance pour la Société. Dans son plan stratégique global, la Société Radio-Canada s'est engagée à améliorer la formation et le perfectionnement qu'elle offre. Nous avons constaté que la Société avait mis en place une structure de gouvernance et des programmes pour l'apprentissage et le perfectionnement. Elle a également maintenu son budget de formation au cours des trois derniers exercices, et a prévu un fonds spécial pour mettre en œuvre son plan stratégique global. Toutefois, selon les entrevues de fin d'emploi réalisées en 2011, les principaux motifs invoqués pour quitter la Société étaient l'absence d'avancement professionnel et le manque

de possibilités d'acquérir de nouvelles compétences. À notre avis, des profils de compétences permettraient à la Société de définir des cheminements de carrière et de cerner les possibilités de formation ou d'apprentissage. Les cheminements de carrière permettraient également d'appuyer et d'orienter le rendement du personnel.

**59. Recrutement et dotation** — Nous avons remarqué que les Services français et les Services anglais de la Société recrutent tous deux des employés selon les besoins ou lorsque des postes se libèrent. Cette approche décentralisée a mené à l'élaboration de stratégies et de compétences individualisées pour chaque poste devenant vacant. En 2010, les Services français ont mis à l'essai un programme de recrutement et de dotation centralisé. Les Services anglais ont reconnu les avantages de cette approche, et prévoient également adopter une approche centralisée.

**60. Planification de la relève** — Chaque organisation doit cerner et perfectionner les membres de son personnel qui pourraient avoir les compétences voulues pour occuper des postes clés. La planification de la relève illustre la volonté d'une organisation à offrir des possibilités d'avancement professionnel à ses employés. Dans deux des examens spéciaux précédents de la Société, nous avons souligné l'importance de la planification de la relève. Une étude interne commandée, en 2007, par la Société a fait ressortir le même point.

**61.** Nous avons constaté que la Société avait effectué un nombre limité d'activités de planification de la relève. Elle a mis en place des plans officiels de relève pour les cadres supérieurs et certains gestionnaires des composantes. Elle a aussi dressé une liste des employés possédant des compétences clés, qui identifie certaines personnes comme des éléments de relève potentiels. Enfin, elle a mis en œuvre quelques outils pour les Services anglais.

**62.** Par ailleurs, la Société a fait très peu d'efforts en vue de mettre en œuvre des plans de relève pour les employés qui ne sont pas des cadres supérieurs. De plus, elle ne procède pas systématiquement à l'élaboration ni à la mise en œuvre d'une planification de la relève pour l'ensemble de l'organisation. Contrairement aux Services anglais, par exemple, les Services français n'ont pas de plans de relève.

**63.** De plus, il n'y a pas d'aperçu officiel de l'information sur la relève portant sur tous les principaux échelons. Si elle ne dispose pas d'une vue d'ensemble de la situation, la Société pourrait manquer des occasions de cerner les lacunes en matière de ressources humaines qui pourraient être comblées ailleurs au sein de la Société, de déterminer

où sont les employés qui exigent certains types d'affectations pour leur perfectionnement professionnel, ou de décider où il faudrait concentrer les efforts de recrutement.

**64. Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait élaborer des plans de relève et des profils de compétences uniformes dans l'ensemble de la Société, visant le personnel de supervision ou de gestion ainsi que les postes clés.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada s'engage à adopter un modèle de compétences efficace qui constitue le fondement d'une stratégie intégrée de gestion des talents. Un profil de leadership pour tous les niveaux de direction (cadres supérieurs, cadres intermédiaires et gestionnaires de première ligne) sera largement diffusé d'ici l'été 2013, afin d'énoncer de façon claire et cohérente les attentes à l'égard des dirigeants.*

*Nous entendons poursuivre la mise en œuvre du processus de planification de la relève de l'Équipe de la haute direction, qui est déjà amorcé. Le profil de leadership et les outils connexes seront déployés auprès des cadres intermédiaires, afin d'assurer la cohérence et l'harmonisation du processus à tous les niveaux de direction. Des plans de perfectionnement seront établis pour tous les candidats à la relève de l'Équipe de la haute direction et des cadres intermédiaires d'ici l'été 2014.*

*Nous sommes soucieux d'offrir à nos employés des occasions d'avancement professionnel, et nous restons à l'affût des candidats à la relève et des éléments prometteurs à l'échelle de l'organisation. Nous mettrons en œuvre d'ici l'hiver 2013-2014 une approche normalisée pour l'établissement des plans de perfectionnement à l'intention de ces employés. Nous avons lancé un projet visant à examiner et à dynamiser les technologies qui soutiennent les nombreuses initiatives de gestion des talents. La solution technologique nous permettra d'offrir à l'Équipe de la haute direction une vue d'ensemble de la réserve de talents de la Société et de soutenir ces derniers grâce à diverses initiatives de perfectionnement.*

### **Il y a un système de gestion du rendement pour certains employés, mais il est susceptible d'être amélioré**

**65.** Un élément important du travail d'un gestionnaire consiste à gérer les employés de manière à atteindre les résultats attendus. Nous avons constaté que la Société Radio-Canada avait mis en place un système informatisé de gestion du rendement pour les employés non syndiqués et les membres de l'Association des Professionnels et Superviseurs. Le système établi permet d'assurer un suivi et une surveillance de l'information sur le rendement, notamment d'établir

des objectifs pour chacun des employés, d'évaluer ces objectifs et d'attribuer des cotes.

**66.** La Société a également mis en place un système de primes qui prévoit une rémunération au rendement pour les cadres, selon les résultats en regard des objectifs et des paramètres connexes. Toutefois, nous avons constaté que les objectifs en matière de gestion des ressources humaines que nous avons examinés n'étaient pas précis et n'étaient pas assortis de mesures. Un des indicateurs utilisés pour évaluer les cadres s'intitule « les personnes, la programmation et la planification stratégique ». Or, ce libellé fait en sorte que la gestion des ressources humaines est évaluée de concert avec « la programmation et la planification stratégique ». En l'absence d'objectifs précis et mesurables de gestion des ressources humaines, la Société a de la difficulté à cerner et à évaluer le travail lié à cet objectif important.

**67.** La responsabilité personnelle liée à la gestion des ressources humaines contribue à un milieu de travail sain et à une bonne motivation des employés. Évaluer la gestion des ressources humaines peut permettre à une organisation de déceler les problèmes à cet égard. Le manque d'information disponible sur la gestion insatisfaisante des ressources humaines représente donc un risque pour la Société.

**68. Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait s'assurer que tous ses gestionnaires sont évalués en fonction d'objectifs précis en matière de gestion des ressources humaines, qui sont assortis d'indicateurs de rendement clairs.

***Réponse de la Société** — Recommandation acceptée. Les employés sont et demeurent la clé de notre réussite, malgré les pressions financières constantes. Pour cette raison, et pour mettre davantage l'accent sur la création d'un milieu de travail sain et très motivant pour les employés, la Société Radio-Canada a l'intention d'établir des plans pour l'exercice 2013-2014, qui obligeront tous les cadres intermédiaires à avoir un objectif de gestion du personnel inscrit dans leur plan annuel du rendement. Cet objectif officialisera les pratiques en place dans un certain nombre de secteurs de la Société. Les données seront recueillies à la fin du processus.*

#### **Le manque de continuité au niveau de la direction empêche la mise en œuvre d'initiatives en matière de ressources humaines**

**69.** Nous avons vérifié si les ressources humaines étaient gérées de façon à offrir à la Société les ressources humaines dont elle a besoin pour atteindre ses objectifs. Nous avons constaté que, depuis 2008, il n'y avait pas de continuité à la tête de la division Personnes et Culture de la Société (voir la pièce 2).

**Pièce 2 Les cadres supérieurs des ressources humaines au sein de la Société ont souvent changé depuis 2008**

Secteur des ressources humaines	Poste	Nombre de personnes qui ont occupé le poste depuis 2008
Personnes et Culture	Vice-président	4
Gestion du talent et Développement organisationnel	Directeur général	4
Relations de travail (Services français)	Directeur général	4
Relations de travail (Services français)	Directeur des relations industrielles	5
Services anglais	Directeur général	2
Services français	Directeur général	3

Source : Société Radio-Canada

**70.** Le roulement fréquent des cadres supérieurs de la division Personnes et Culture peut entraîner une perte de la mémoire institutionnelle et des incohérences dans les stratégies préconisées, notamment des modifications aux plans stratégiques et une attention particulière à la gestion du rendement. À notre avis, l'absence de continuité à la tête des services chargés des ressources humaines pourrait empêcher la Société de mettre en œuvre et de faire progresser ses initiatives en matière de ressources humaines.

**71.** Un plan stratégique et des politiques en matière de ressources humaines sont deux éléments importants de la gestion des ressources humaines au niveau de l'organisation. Nous avons examiné les politiques en matière de ressources humaines élaborées et utilisées par la Société. Nous avons remarqué que celle-ci avait mis en place des politiques complètes en la matière. Ces politiques, qui sont conformes aux lois applicables, ont été mises à jour pour tenir compte des changements apportés aux lois ou aux règlements et aux besoins organisationnels.

**72.** La Société a également mis en place un plan stratégique des ressources humaines. Elle a élaboré un nouveau plan en 2011 et en a fait le suivi jusqu'en février 2012. Le plan s'articulait autour de six domaines prioritaires, conformes aux priorités de la Société, comme il est indiqué dans son plan stratégique. Pour chaque domaine prioritaire, le plan présentait une évaluation de l'état actuel, les résultats connexes, la reddition de comptes et les progrès réalisés à ce jour. Nous avons

remarqué que la plupart des résultats attendus pour les six domaines prioritaires étaient à l'étape de la planification – par exemple, créer des groupes de travail, déterminer les besoins fondamentaux et élaborer des stratégies. Le plan stratégique des ressources humaines a été révisé en juin 2012. Le dernier plan repose sur quatre piliers, c'est-à-dire les secteurs définis comme étant les plus importants.

**73.** Depuis 2008, la Société a eu quatre plans stratégiques différents en matière de ressources humaines. Il convient certes de procéder à la mise à jour des plans en fonction de l'évolution des conditions. Toutefois, le manque de stabilité dans l'orientation stratégique au cours d'une période relativement courte augmente le risque que l'organisation consacre beaucoup de temps et d'efforts à assurer la planification au lieu de mettre en œuvre des initiatives et d'aller de l'avant.

**74. Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour la division Personnes et Culture, afin de garder en poste son équipe de direction pour qu'elle soit en mesure d'assurer une continuité et de réaliser les objectifs stratégiques à long terme en matière de ressources humaines.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Après douze ans de stabilité à la direction des Ressources humaines, la Société reconnaît que les dernières années ont été marquées par une certaine instabilité dans le service. En décembre 2011, à la suite du départ de la vice-présidente et d'une brève période d'intérim, la nouvelle vice-présidente est entrée en fonctions au terme d'un processus de sélection approfondi. D'ici l'été 2013, une nouvelle stratégie de maintien en poste visant l'équipe de direction de la division Personnes et Culture sera élaborée. On y mettra l'accent sur l'acquisition des bonnes compétences, l'enrichissement du savoir-faire, une meilleure harmonisation des efforts pour accroître le rayonnement, et le perfectionnement des employés prometteurs.*

## Programmation

**75.** En tant que radiodiffuseur national du Canada, la Société Radio-Canada doit offrir une programmation diversifiée et typiquement canadienne de haute qualité qui informe, éclaire et divertit. Deux composantes distinctes sont responsables des services de programmation – les Services français et les Services anglais –, qui offrent une gamme complète de services à la radio, à la télévision, sur Internet, sur les appareils mobiles et par satellite.

**76.** Nous avons examiné si la Société possédait des moyens et des méthodes qui lui fournissaient une assurance raisonnable que sa programmation et ses services cadraient avec les exigences de son mandat et son orientation à long terme. Nous avons eu des entretiens

avec les cadres supérieurs de la Société et procédé à l'examen de documents. Nous n'avons pas examiné le contenu des émissions ni la sélection des émissions par la Société.

77. Nous avons constaté que la Société avait mis en œuvre un processus lui permettant d'élaborer un horaire et des émissions pour toutes les plateformes et qu'elle avait mis en place des contrôles appropriés. Grâce à ces contrôles, la Société s'assure que sa programmation cadre avec son mandat et son orientation à long terme.

### **La Société a élaboré un horaire et des émissions pour toutes les plateformes**

78. Nous avons examiné les moyens dont disposait la Société Radio-Canada pour élaborer un horaire et des émissions sur ses différentes plateformes. L'horaire de programmation à la télévision en français et en anglais comprend des émissions d'information, de variétés et de sports, des documentaires ainsi que des émissions culturelles, dramatiques et destinées aux jeunes. De nombreux facteurs sont pris en considération dans l'élaboration de l'horaire, notamment le mandat et les orientations stratégiques de la Société, les exigences du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), les prévisions des coûts et des revenus, les cotes d'écoute attendues, les émissions existantes et les émissions offertes par d'autres radiodiffuseurs.

79. Nous avons remarqué que la Société utilisait des critères pour déterminer si elle devait produire ses émissions de télévision à l'interne ou à l'externe. Parmi les critères relevés, mentionnons la source du financement, les droits de diffusion et la disponibilité des ressources de production au sein de la Société. Celle-ci communique ses besoins à des producteurs indépendants grâce à son site Web et évalue les propositions qui lui sont soumises. L'équipe de création du service responsable du genre d'émission concerné examine minutieusement les projets d'émissions, qu'ils proviennent de la Société ou de producteurs indépendants. Ces projets sont ensuite approuvés par le directeur général des Services français ou des Services anglais, selon le cas. La Société utilise un système pour surveiller les projets en cours d'élaboration, préparer l'horaire des émissions, adapter la programmation au besoin, documenter les décisions et produire des rapports afin d'assurer la conformité aux conditions de licence du CRTC. Nous avons constaté qu'un processus similaire était utilisé pour l'élaboration de l'horaire de programmation à la radio et d'émissions sur de nouvelles plateformes, comme Internet.

**80.** Nous avons recommandé à la Société, dans notre rapport d'examen spécial de 2005, d'évaluer ses pratiques de gestion des droits sur les émissions pour s'assurer que les droits étaient gérés de façon optimale. Au cours du présent examen, nous avons constaté que la Société avait réalisé des progrès à l'égard de la mise en œuvre de cette recommandation. Par exemple, les Services anglais ont créé une nouvelle direction générale de la Gestion des affaires, des droits et du contenu pour assurer un meilleur contrôle de l'acquisition et de l'utilisation des droits. Les Services français ont quant à eux récemment lancé un projet pour optimiser la gestion des droits de diffusion.

**La Société planifie et surveille ses ressources de production ainsi que le rendement de sa programmation**

**81.** Nous avons constaté que la Société avait mis en place des mécanismes pour planifier et surveiller l'affectation des ressources de production. Tous les trimestres, la Société surveille l'évolution des activités de production, des budgets ainsi que de l'utilisation de sa capacité de production. Elle sollicite aussi de façon informelle le point de vue et l'opinion de ses clients sur la qualité des services fournis.

**82.** Nous avons constaté que la Société utilisait un ensemble d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs pour évaluer le succès de ses émissions. Les indicateurs quantitatifs comprennent les cotes d'écoute, les revenus publicitaires, les coûts des émissions et la part du marché de chaque émission. Parmi les indicateurs qualitatifs, mentionnons la perception du public quant à la valeur et au caractère distinctif des émissions. Le rendement de la programmation est communiqué régulièrement aux employés responsables du genre concerné et à la haute direction. La Société produit également des rapports sur le rendement qui sont présentés au Conseil d'administration. Pour prendre des décisions et déterminer si elle doit conserver ou retirer des émissions de l'horaire, la Société se fonde sur les indicateurs de rendement et les résultats d'autres études et recherches sur les tendances de l'industrie.

**Gestion financière**

**83.** La gestion financière fait partie intégrante du processus de contrôle, de rapport et de prise de décisions d'une organisation. Pour atteindre les objectifs fixés, une organisation doit avoir de l'information sur les fonds à sa disposition et ceux alloués aux divers services qu'elle offre. L'information sur la gestion financière comprend le coût des activités menées et appuie l'affectation des ressources et la restructuration des services en fonction de l'évolution des besoins et des priorités.

**84.** Nous avons examiné si la Société Radio-Canada avait des méthodes de planification financière et d'établissement de budgets qui éclairaient et appuyaient les processus décisionnels de la haute direction, et si elle disposait de processus pour définir des stratégies de production de revenus lui permettant de s'acquitter de son mandat. Au cours de l'examen des méthodes de gestion financière, nous avons eu des entretiens avec les cadres supérieurs et avons procédé à l'examen de documents liés à planification financière et à l'établissement de budgets.

**85.** Nous avons constaté que la Société avait mis en place des moyens et des méthodes de gestion financière qui éclairaient et appuyaient les processus décisionnels de la haute direction. Ces moyens et méthodes permettent aussi de recueillir de l'information visant à soutenir l'affectation des ressources, la gestion des risques, la surveillance des budgets et des besoins de trésorerie ainsi que la production de revenus, pour contribuer au respect du mandat et à la mise en œuvre de la nouvelle orientation stratégique de la Société.

#### **La Société dispose d'information pour éclairer l'affectation des ressources et la gestion des risques financiers**

**86.** Nous avons examiné les processus financiers mis en œuvre par la Société Radio-Canada pour déterminer si celle-ci s'était dotée de mécanismes assurant l'élaboration et l'approbation d'un budget. Nous avons constaté que la Société avait mis en place des mécanismes visant à assurer la production d'information pour éclairer l'affectation des ressources disponibles. Au début du processus d'élaboration du budget d'exploitation, les Finances de la Société établissent des lignes directrices pour le plan d'entreprise et les envoient aux huit composantes organisationnelles. Ces lignes directrices fournissent des explications détaillées afin que les propositions de budget soient complètes et que les principales étapes soient suivies. Nous avons constaté que le budget d'exploitation cadrait avec le plan stratégique, que sa présentation permettait d'établir des liens avec les secteurs d'activité et qu'il était appuyé par le plan d'entreprise de chaque composante.

**87.** L'établissement du budget d'exploitation requiert de vastes consultations, principalement par l'intermédiaire de comités supérieurs, comme l'Équipe de la haute direction et le Comité des finances ainsi que les services des finances des composantes. Nous avons remarqué que le budget de la Société est inscrit à l'ordre du jour des réunions de l'Équipe de la haute direction. Il est également examiné et approuvé par le Conseil d'administration, après quoi les Finances de la Société confirment le budget de chaque composante.

**88.** La Société a également élaboré et mis en œuvre une stratégie de gestion des risques financiers. Elle a établi des plans d'urgence pour pallier une insuffisance de fonds éventuelle.

**Les budgets et les besoins de trésorerie font régulièrement l'objet d'un suivi et d'un examen critique**

**89.** Nous avons examiné si la Société surveillait régulièrement ses besoins budgétaires et de trésorerie. Nous avons constaté que la Société s'était dotée de contrôles pour surveiller son budget. Par exemple, les rapports sur les écarts budgétaires de chaque composante sont préparés et surveillés mensuellement, et un rapport consolidé est communiqué à l'Équipe de la haute direction. Le Comité de vérification et le Conseil d'administration reçoivent les rapports chaque trimestre. Nous avons aussi constaté que la Société avait mis en place des moyens et des méthodes pour gérer les besoins de trésorerie afin de s'adapter rapidement à l'évolution des pressions, de disposer de liquidités en quantités suffisantes et d'étayer la demande mensuelle envoyée au ministère du Patrimoine canadien en vue d'obtenir l'autorisation d'utiliser les crédits parlementaires de la Société.

**90.** Dans le rapport d'examen spécial de 2005, nous avons recommandé à la Société d'améliorer l'information sur le coût des programmes et des activités connexes, de s'assurer que les différences entre réseaux dans les pratiques et les résultats financiers étaient justifiées, et de s'assurer que l'analyse financière présentée pour les propositions de projet était complète et suffisamment remise en question. D'après les résultats du présent examen, nous considérons que la Société a mis en œuvre notre recommandation de manière satisfaisante.

**Des processus et stratégies ont été mis en œuvre pour produire des revenus**

**91.** Nous avons examiné si la Société Radio-Canada avait mis en place des moyens et des méthodes pour produire des revenus. Nous avons constaté que la Société s'était dotée de processus pour élaborer des stratégies et les ajuster, de façon à optimiser la production de revenus dans le respect de son mandat. Trois secteurs au sein de la Société offrent des possibilités de production de revenus : les Services français, les Services anglais et les Partenariats commerciaux, dont les responsabilités sont complémentaires à celles des Services français et des Services anglais.

92. Ces trois secteurs ont élaboré des stratégies de production de revenus qui comportent des cibles par type de revenu, comme la publicité, les abonnements et les produits dérivés. Les cibles de production de revenus font l'objet du même processus de surveillance que les dépenses et sont incluses dans les rapports de gestion budgétaire mensuels présentés au Conseil d'administration chaque trimestre. De plus, nous avons constaté que le Conseil d'administration participait à l'élaboration de la stratégie de production de revenus de la Société dans le cadre du processus d'approbation de son plan stratégique.

### **Gestion des technologies**

93. La gestion des technologies, y compris les technologies de l'information (TI), joue un rôle essentiel en appuyant presque toutes les activités commerciales d'une organisation. Nous avons examiné si la planification, l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des technologies appuyaient les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société Radio-Canada, assuraient la continuité des activités et répondaient aux besoins d'information en temps opportun. Nous avons eu des entretiens avec des représentants et procédé à l'examen de documents, y compris ceux liés à deux projets de TI gérés au cours de l'exercice 2011-2012.

94. Nous avons constaté que la Société Radio-Canada s'était dotée de moyens et de méthodes relatifs aux TI pour appuyer ses objectifs, assurer la continuité des activités et répondre aux besoins d'information en temps opportun. Nous avons toutefois aussi constaté que la politique en matière de sécurité de la Société n'abordait pas le traitement de l'information de nature délicate.

#### **La planification relative aux technologies de l'information répond aux besoins opérationnels et d'information de la Société**

95. Nous avons vérifié si la Société Radio-Canada possédait des plans stratégiques et opérationnels relatifs aux technologies de l'information qui cadraient avec ses besoins opérationnels et d'information et les appuyaient. Nous avons constaté que la Société disposait de plans stratégiques et opérationnels relatifs aux TI qui répondaient à ses besoins d'information.

96. Dans notre rapport d'examen de 2005, nous avons recommandé à la Société de mettre la dernière main à sa stratégie globale pour l'infrastructure technologique, d'établir des priorités et de communiquer ses besoins en financement aux parties concernées. La Société a donné suite à cette recommandation en mettant sur pied le Conseil stratégique des technologies en 2009.

97. Le Conseil stratégique des technologies est formé des cadres supérieurs des services responsables des TI et des médias, à savoir Technologies de l'information, Services technologiques aux médias, Exploitation et Technologies médias (Services anglais) et Radio-Canada Productions (Services français). Le Conseil détermine les priorités de la Société en matière de technologie et surveille la mise en œuvre des projets technologiques. Il est responsable de la gouvernance de l'infrastructure technologique de la Société. Le président du Conseil stratégique des technologies rend directement compte à l'Équipe de la haute direction de l'état d'avancement des projets et des questions liées à la technologie. En outre, il participe aux réunions de l'Équipe de la haute direction.

98. En 2010, le Conseil stratégique des technologies a établi un plan stratégique quinquennal en matière de technologie qui définit l'orientation stratégique de ce secteur pour la période allant de 2010-2011 à 2015-2016. Les objectifs et les initiatives de ce plan stratégique cadrent avec le plan stratégique global de la Société. De plus, les plans d'entreprise annuels, approuvés par le Conseil d'administration de la Société, présentent les activités prévues et les budgets connexes en vue d'atteindre les objectifs proposés dans le plan quinquennal de la Société. Les autres éléments comprennent les budgets annuels, une évaluation du risque et le plan d'action connexe, et un plan de formation. Nous sommes d'avis que le Conseil stratégique des technologies a permis de répondre aux besoins opérationnels et d'information de la Société.

**La Société a mis en œuvre un cadre de gestion de projets qui est appliqué systématiquement aux projets fondés sur les technologies de l'information**

99. Lorsqu'une organisation conçoit et réalise des projets fondés sur les TI, elle doit instaurer un cadre de gestion des projets qui prévoit la surveillance de la conception et de la mise en œuvre de ceux-ci. Pour déterminer si la Société possédait un tel cadre, nous avons examiné deux projets fondés sur les TI, un en cours et un achevé, qui avaient été gérés pendant l'exercice 2011-2012.

100. Nous avons constaté que la Société disposait de méthodes d'élaboration de projets standards, qui étaient systématiquement appliquées. Ainsi, les parties prenantes approuvent les analyses de rentabilité, notamment l'étendue du projet, les calendriers et les coûts prévus, les produits à livrer ou les services à assurer et l'analyse des options. La Société a défini clairement les responsabilités et elle prend ses décisions en matière de gestion de projets en se fondant sur une gestion des risques adéquate.

## Il faut améliorer le traitement de l'information de nature délicate

**101.** Nous avons examiné si la Société Radio-Canada avait un processus officiel de gestion de la sécurité. Nous avons constaté que la Société disposait des principaux moyens et méthodes, mais qu'elle ne traitait pas toujours de façon cohérente les informations de nature délicate, généralement considérées comme des renseignements classifiés ou protégés selon les politiques fédérales.

**102.** En 2006, la Société a mis en place une politique sur la sécurité des TI visant à contrôler et à protéger les biens informatiques et à assurer l'intégrité et la confidentialité des données. De plus, la Société a adopté des lignes directrices connexes énonçant des principes et des pratiques exemplaires en matière de sécurité. Toutefois, la politique ne porte pas sur le traitement d'informations de nature délicate, généralement considérées comme des renseignements classifiés ou protégés selon les politiques fédérales. Par exemple, nous avons relevé des documents renfermant des renseignements personnels de nature délicate qui n'avaient pas été classifiés et qui avaient été envoyés par courriel. Nous avons également relevé des informations portant la cote « classifié » qui avaient été envoyées par courriel ou conservées sur des ordinateurs non sécurisés. Compte tenu de la nature de ces informations, il est important que la Société possède des normes et des procédures de classification claires et cohérentes, qui sont comprises par les employés de tous les niveaux hiérarchiques de l'organisation. Dans le cadre des efforts à déployer à ce chapitre, il faudrait prévoir la diffusion des menaces à la sécurité pertinentes et l'offre aux employés de séances de formation sur les questions de sécurité.

**103. Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait mettre à jour sa politique sur la sécurité et élaborer des normes et des procédures en matière de sécurité de l'information, ainsi que des séances de sensibilisation sur la classification et le traitement de l'information de nature délicate.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. Une initiative de gestion de la sécurité de l'information et des risques est déjà en cours et comporte un volet sur la classification et la sécurité de l'information. Dans le cadre de cette initiative, la Société Radio-Canada a entrepris la mise à jour de sa politique de sécurité et élaborera des normes et des procédures relatives à la sécurité de l'information, ainsi que des stratégies de sensibilisation et de formation. Pour la classification et le traitement des renseignements de nature délicate, la Société s'appuie sur le système de classification de l'information mis en œuvre pour répondre au processus d'accès à l'information et établira un cadre général en 2013-2014.*

### **La Société a mis en place un processus fonctionnel pour assurer la continuité des activités**

104. Nous avons examiné si la Société Radio-Canada avait mis en place un processus pour assurer la continuité des activités. Nous avons constaté que la Société possédait un plan de reprise des activités, en cas de catastrophe, pour les systèmes de TI essentiels. Nous sommes d'avis que l'établissement d'un ordre de priorité pour les principaux systèmes de TI et la mise en œuvre de tests aux fins de l'élaboration du plan de reprise des activités sont de bonnes pratiques de gestion. Au début de 2011, la Société a effectué une auto-évaluation de l'état de ses processus de continuité des activités. Les résultats ont révélé quelques lacunes dans les processus. La Société s'emploie à établir des plans d'action pour les services responsables des TI et des médias. Cette initiative comprend des activités comme l'évaluation des risques, l'analyse d'impact et des programmes de sensibilisation.

### **Gestion des biens immobiliers et des locaux**

105. La Société Radio-Canada est responsable d'un parc immobilier de plus de quatre millions de pieds carrés, dont 27 édifices situés aux quatre coins du pays. Nous avons vérifié si la Société avait démontré qu'elle gérait, contrôlait et protégeait ses biens immobiliers et ses installations de manière rentable afin de répondre à ses besoins. À cette fin, nous avons eu des entretiens avec des cadres supérieurs et procédé à l'examen de documents. Nous avons également examiné la façon dont les moyens et méthodes ont été mis en œuvre pour un échantillon d'opérations immobilières récentes.

106. Nous avons constaté que la Société s'était dotée de moyens et de méthodes pour gérer, contrôler et protéger son portefeuille de biens immobiliers et ses installations de manière rentable.

### **La Société a clairement défini les rôles et responsabilités en matière de gestion de son portefeuille immobilier**

107. Nous avons vérifié si les rôles et responsabilités des gestionnaires du portefeuille de biens immobiliers étaient clairement définis. Nous avons également examiné si les différents responsables de ce portefeuille travaillaient de manière coordonnée. Nous avons constaté que la Société avait formé une équipe à cet effet, les Services immobiliers, et que les différents comités et groupes de travail chargés de la gestion du portefeuille travaillaient de façon coordonnée.

**La Société a récemment élaboré un plan stratégique relatif aux biens immobiliers**

**108.** Nous avons examiné si la Société avait mis en œuvre un plan stratégique visant la gestion immobilière. Nous avons constaté qu'en 2011, la Société avait élaboré un plan stratégique relatif aux biens immobiliers pour les exercices 2011-2012 à 2015-2016. Ce plan a pour objectif d'appuyer le plan stratégique quinquennal de la Société et d'orienter les travaux des Services immobiliers. Nous avons constaté que le plan stratégique relatif aux biens immobiliers cadrerait avec le plan stratégique global de la Société et qu'il comprenait des objectifs, des initiatives à réaliser, des plans d'action connexes et des indicateurs de rendement.

**109.** Bien que chaque projet immobilier fasse l'objet d'une surveillance et de rapports en ce qui a trait à l'état d'avancement du plan stratégique relatif aux biens immobiliers, les progrès réalisés en regard des objectifs du plan ne sont pas évalués de façon systématique. Comme le plan est relativement nouveau, nous invitons la Société à en surveiller les progrès d'ensemble et à faire rapport à ce sujet au Conseil d'administration pour s'assurer que des mesures correctives sont prises promptement.

**La Société gère ses projets selon des méthodes établies et des normes reconnues**

**110.** Nous avons vérifié si les projets étaient gérés conformément à des méthodes établies, entre autres si la Société Radio-Canada avait adopté des méthodes de gestion des risques pour son portefeuille immobilier et si elle les avait appliquées. Dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons examiné un échantillon de dossiers de projets afin de vérifier, au moyen de tests, si la méthode de gestion des projets était bien appliquée et si cette application était uniforme.

**111.** Nous avons constaté que la Société avait adopté une méthode de gestion de projet qui avait été systématiquement appliquée à tous les projets de l'échantillon. De plus, le guide de la gestion de projet et de portefeuille pour les immobilisations, achevé en 2012, vise à définir et à décrire les processus, les politiques et les procédures qui forment la structure de gouvernance des projets d'immobilisations de la Société.

**La Société dispose des informations nécessaires pour gérer son portefeuille immobilier**

**112.** Nous avons examiné si la Société disposait de l'information requise pour gérer son portefeuille immobilier d'une manière rentable. Nous avons constaté qu'elle pouvait consulter plusieurs sources pour obtenir les informations nécessaires, par exemple un système d'établissement annuel des priorités pour les actifs et un plan quinquennal d'entretien.

**113.** Dans notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons recommandé que la Société continue de réexaminer ses besoins en installations de production interne et de s'assurer que ces installations étaient utilisées d'une manière rentable. Dans le cadre de l'examen actuel, nous avons examiné la question dans une perspective plus large afin de déterminer si la Société avait mis en œuvre des moyens et appliqué des méthodes pour gérer ses locaux, entre autres pour déterminer s'il y avait de l'espace inutilisé. Nous avons remarqué que la Société avait mis en place des moyens et des méthodes pour générer des renseignements favorisant la prise de décisions et une utilisation optimale des locaux, notamment un logiciel spécialisé en gestion de l'inventaire et un système normalisé de calcul et d'estimation des locaux disponibles.

**114.** Depuis plusieurs années, la Société cherche à vendre des immeubles, à consolider les locaux qu'elle occupe et à louer l'espace inutilisé. La Société nous a informés que depuis 2002, elle avait réduit son parc immobilier de plus de 800 000 pieds carrés. En avril 2012, dans la foulée du Plan d'action pour la réduction du déficit, elle a annoncé qu'elle comptait le réduire de 800 000 pieds carrés de plus d'ici 2017. Fidèle à cette intention, la Société a rédigé un plan directeur comportant des plans pour chaque immeuble, qui prévoit entre autres l'évaluation de l'espace disponible dans certains immeubles, sur un horizon allant de trois à cinq ans. Par conséquent, au cours des prochaines années, la Société Radio-Canada aura des locaux à vendre ou à louer (voir la pièce 3).

---

**Pièce 3 La Société Radio-Canada prend des mesures pour louer ses locaux excédentaires**

---

En juin 2012, la Société Radio-Canada a loué à une entreprise privée des locaux d'une superficie de 168 000 pieds carrés situés dans le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto. Ces locaux étaient vacants depuis un certain nombre d'années. Toutefois, la Société a encore une superficie d'environ 250 000 pieds carrés à louer dans le Centre, dont l'occupation est réservée à des administrations municipales, provinciales ou fédérales. En octobre 2011, la Société Radio-Canada a présenté une demande à la Ville de Toronto afin de faire modifier le règlement administratif de zonage pour autoriser d'autres types d'occupants à s'installer dans les locaux du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto. Cette demande de modification du règlement administratif comprenait une requête en vue d'élargir l'utilisation de l'espace à des occupants autres que la Société, pour des bureaux non gouvernementaux, un studio de spectacle ainsi qu'un établissement de traitement des données. Ceci viendrait s'ajouter aux bureaux gouvernementaux, aux détaillants et aux fournisseurs déjà autorisés sur les lieux. Lors de sa réunion du 4 octobre 2012, le Conseil de la Ville de Toronto a donné son aval à la demande de modification du règlement de zonage.

Source : Société Radio-Canada; Ville de Toronto

**Gestion environnementale**

**115.** Dans sa politique sur l'environnement, la Société Radio-Canada s'engage à protéger et à préserver l'environnement et à appuyer le développement durable. De plus, elle reconnaît que ses responsabilités en matière de gestion environnementale sont une priorité institutionnelle importante.

**116.** Nous avons examiné les risques environnementaux associés aux activités et aux opérations de la Société pour déterminer s'ils avaient été répertoriés et évalués. Nous avons également examiné si la Société atténuait ces risques, et si elle surveillait et faisait rapport sur sa performance environnementale de façon à constamment s'améliorer et à respecter les lois, les règlements et les autres exigences applicables. Aux fins de notre audit, nous avons réalisé un examen détaillé de la gestion par la Société des substances destructrices de l'ozone (hydrocarbures halogénés) et de ses déchets électroniques, ainsi que d'autres risques environnementaux qui se posent. Nous avons eu des entretiens avec les cadres supérieurs et le personnel de la Société, avons examiné des documents et avons visité un site de transmission.

**117.** Dans notre rapport d'examen spécial de 2005, nous avons recommandé à la Société de mieux intégrer les responsabilités des divers intervenants qui participaient à la gestion de l'environnement et de dépasser le stade de la conformité en appliquant des pratiques exemplaires pour assurer l'écologisation de ses activités.

**118.** Nous avons constaté que la Société avait mis sur pied un groupe de travail en environnement qui était chargé de coordonner les activités des principaux intervenants comme les Services immobiliers et la division de la Transmission. La Société s'est également concentrée sur la réduction de son empreinte écologique, par exemple en obtenant des certifications écologiques pour bon nombre de ses immeubles. Nous avons aussi constaté qu'elle avait mené diverses activités de gestion environnementale, bien qu'elle ne possède pas encore tous les éléments d'un système global de gestion environnementale.

### **Il manque certains éléments d'un système global de gestion environnementale**

**119.** Nous avons vérifié si la Société avait établi un système efficace pour appuyer ses activités de gestion environnementale et la mise en œuvre de sa politique sur l'environnement. Nous avons constaté que, ces dernières années, elle s'était employée à établir et à documenter des programmes, des procédures et des lignes directrices pour régler différents problèmes, tels que les fluides frigorigènes halocarbonés et les sites contaminés, de même que les biphényles polychlorés (BPC) et les espèces en péril vivant près des sites de transmission. Nous avons remarqué aussi que la Société surveillait sa performance environnementale dans un certain nombre de domaines et qu'elle en assurait le suivi, notamment pour ce qui est de la consommation d'électricité, de carburant et d'eau.

**120.** Cependant, nous avons constaté que de nombreux éléments sur lesquels repose le fonctionnement efficace d'un système de gestion environnementale étaient désuets ou absents. Ainsi, la liste générale des problèmes environnementaux auxquels la Société fait face n'est pas assez détaillée et elle n'a pas été actualisée ni révisée au cours des cinq dernières années. De même, la Société n'a pas établi de document définissant les éléments ou les exigences en matière de gestion environnementale au sein de l'organisation, tels que la planification, l'établissement des priorités, les objectifs et les cibles, ainsi que la surveillance de la conformité et d'autres suivis. De plus, la Société n'a pas de programme global pour certains secteurs, entre autres la salubrité de l'eau potable (malgré des tests effectués sur l'eau dans des centres de diffusion et des stations de radio ou de télévision), la surveillance régulière de la qualité de l'air ou l'élimination des déchets dangereux.

**121.** Nous avons en outre constaté que la Société n'avait pas évalué systématiquement le niveau des risques associés à ses problèmes environnementaux pour en déterminer l'importance. Elle ne les avait pas non plus classés par ordre de priorité. Quant aux risques juridiques, nous avons constaté que la Société avait préparé en 2006 une liste

initiale des lois et des règlements fédéraux et provinciaux applicables et qu'elle avait affiché sur son site intranet une liste de base de la réglementation fédérale. Toutefois, elle doit encore mettre à jour la liste de 2006 afin d'y inclure les principaux règlements municipaux et la diffuser pour que tous les gestionnaires ayant des responsabilités en matière d'environnement l'aient à leur disposition.

**122. Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait établir et mettre en œuvre un plan d'action visant à combler les lacunes de son système de gestion environnementale.

*Réponse de la Société* — *Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada s'est engagée à poursuivre son évolution à titre d'organisation plus responsable sur le plan environnemental. Pour concrétiser cet engagement, nous devons instaurer des initiatives visant à améliorer la durabilité de nos activités et à sensibiliser notre effectif à l'importance d'un environnement sain. Nous voulons également nous assurer que la gouvernance et la mise en œuvre de notre programme environnemental sont rigoureuses et efficaces. Dès maintenant, la responsabilité d'ensemble du système de gestion environnementale de la Société sera confiée à la vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil. Sous sa direction, les rôles et les responsabilités seront mieux intégrés et le programme environnemental sera plus complet et efficace pour ce qui est de combler les lacunes mentionnées.*

### **La Société assure la gestion des substances destructrices de l'ozone et de ses déchets électroniques**

**123.** Nous avons constaté que la Société Radio-Canada avait mis en place des mécanismes pour gérer les substances qui contribuent à l'appauvrissement de la couche d'ozone ainsi que les déchets électroniques. Il faut savoir que la Société utilise plusieurs types d'équipement qui fonctionnent au moyen de fluides frigorigènes halocarbonés. Nous avons constaté que la Société avait mis en place un programme de gestion des hydrocarbures halogénés pour canaliser et prévenir les décharges dans l'environnement, ainsi que pour respecter les exigences législatives applicables.

**124.** Entreprise axée sur les technologies, la Société génère une quantité importante de déchets provenant du matériel de technologies de l'information et de télécommunications, des appareils d'éclairage et de divers composants électriques. En 2010, la Société a lancé un programme de recyclage visant la gestion responsable et durable sur le plan environnemental de ses déchets électroniques.

**La Société a commencé à vendre et à déclasser ses sites de transmission**

125. Nous avons examiné les moyens et les méthodes que la Société avait mis en place pour gérer les risques associés à la vente et au déclassement de sites de transmission. Parmi ceux-ci, mentionnons des études sur les matières dangereuses et la participation au programme global de gestion des déchets de l'organisation lors des travaux réalisés pour déclasser des tours, de l'équipement et d'autres infrastructures servant à la transmission d'émissions. Toutefois, aucun protocole n'officialise les différentes pratiques. La Société pourrait améliorer sa gestion des risques environnementaux en établissant par écrit des protocoles visant à encadrer ses activités d'élimination et de déclassement.

**Conclusion**

126. D'après les travaux que nous avons réalisés dans le cadre de l'examen spécial des moyens et des méthodes de la Société Radio-Canada, nous concluons que ces moyens et ces méthodes lui fournissent l'assurance raisonnable :

- que ses actifs sont protégés et contrôlés;
- que la gestion de ses ressources est économique et efficace;
- que ses activités sont menées efficacement.

## À propos de l'examen spécial

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

### Objectif

Aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP), les sociétés d'État fédérales doivent se soumettre à un examen spécial une fois tous les dix ans. Un examen spécial peut être effectué avant l'échéance de dix ans, à la demande du Bureau, du ministre, du conseil d'administration ou du gouverneur en conseil. L'examen spécial d'une société d'État est une forme d'audit de performance dont l'étendue, fixée par la LGFP, porte sur l'ensemble de la Société. Dans le cadre d'un examen spécial, le vérificateur général formule une opinion sur la gestion de la Société dans son ensemble. L'opinion découlant du présent examen spécial figure à la page 5 du rapport.

L'examen spécial permet de répondre à la question suivante : Les moyens et les méthodes de la Société lui permettent-ils d'avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficiente, et que ses activités sont menées efficacement? Un défaut grave est signalé lorsqu'il existe une faiblesse majeure dans les moyens et méthodes de la Société qui pourrait empêcher d'obtenir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec économie et efficacité, et que ses activités sont menées efficacement.

### Principaux moyens et méthodes examinés et critères

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

Les critères d'examen ont été choisis de concert avec la Société. Ils sont fondés sur notre expérience de l'audit de performance – en particulier de l'examen spécial de sociétés d'État – et sur notre connaissance de la question examinée. La direction a examiné et accepté la pertinence des critères utilisés pour l'examen spécial.

Principaux moyens et méthodes examinés	Critères
Gouvernance de la Société	Afin de maximiser son efficacité et sa capacité d'établir un équilibre entre les objectifs d'intérêt public et ses objectifs commerciaux, la Société Radio-Canada doit être dotée d'un cadre de gouvernance efficace qui répond aux attentes en matière de pratiques exemplaires au chapitre de l'intendance du Conseil d'administration, des relations avec l'actionnaire et des communications avec le public.
Planification stratégique et gestion des risques	La Société Radio-Canada possède des orientations stratégiques clairement définies ainsi que des objectifs et des cibles mesurables et précis pour s'acquitter des volets législatif, commercial et d'intérêt public de son mandat. Ses orientations et objectifs stratégiques tiennent compte des priorités gouvernementales, des risques recensés et de la nécessité de contrôler et de protéger ses actifs et d'assurer une gestion économique et efficiente de ses ressources.
Mesure du rendement et communication des résultats	La Société Radio-Canada a défini et mis en œuvre des indicateurs de rendement en vue de mesurer les résultats obtenus en regard de son mandat et de ses objectifs prévus par la loi. Elle produit aussi des rapports qui contiennent des informations complètes, actuelles et équilibrées servant à la prise des décisions et à la reddition de comptes.
Ressources humaines	Les ressources humaines sont gérées de manière à doter la Société Radio-Canada de la capacité en ressources humaines et du milieu de travail requis pour l'atteinte de ses buts et de ses objectifs.
Programmation	La Société Radio-Canada possède des moyens et des méthodes qui lui fournissent une assurance raisonnable que sa programmation et ses services cadrent avec les exigences de son mandat et son orientation à long terme.
Gestion financière	<p>Les méthodes de planification financière et d'établissement des budgets de la Société Radio-Canada éclairent et appuient les processus décisionnels de la haute direction.</p> <p>La Société dispose d'un processus pour établir des stratégies de production de revenus et de gains d'efficacité visant à favoriser la création et la diffusion d'une programmation de qualité conformément à son mandat et à sa nouvelle orientation stratégique, et lui permettant de s'adapter à la diminution de ses revenus.</p>
Gestion des technologies	La planification, l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des technologies appuient les objectifs stratégiques et opérationnels de la Société Radio-Canada, assurent la continuité des activités et répondent aux besoins d'information en temps opportun.
Gestion des biens immobiliers et des locaux	La Société Radio-Canada gère, contrôle et protège son portefeuille immobilier et ses installations de manière rentable afin de répondre à ses besoins.
Gestion environnementale	Les risques environnementaux liés aux activités et aux opérations de la Société Radio-Canada sont cernés et mesurés. La Société atténue ces risques, recueille de l'information sur sa performance environnementale et fait rapport à cet égard afin d'assurer une amélioration continue et le respect des lois, règlements et autres exigences pertinents.

**Période visée par l'examen spécial**

L'examen spécial portait sur les moyens et méthodes en place entre octobre 2011 et juin 2012. Toutefois, pour mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certaines questions antérieures à la date à laquelle nous avons amorcé notre examen spécial.

**Audit interne**

Dans le cadre de l'examen spécial, nous n'avons pas utilisé les travaux d'audit interne de la Société, parce qu'ils portaient sur des périodes qui ne faisaient pas partie de l'étendue de notre examen ou que les travaux réalisés ne permettaient pas d'obtenir le niveau d'assurance nécessaire à notre examen spécial. Les audits internes réalisés ont cependant servi à éclairer nos travaux.

**Équipe d'audit**

Vérificateur général adjoint : Maurice Laplante

Directeurs principaux : John Affleck, Martin Dompierre

Première directrice : Susan Gomez

Patricia Bégin

Marie-Josée Bouffard

Tony Brigandi

Audrey Garneau

Adrienne Scott

Chantal Thibaudeau

William Xu

Pour obtenir de l'information, veuillez téléphoner à la Direction des communications : 613-995-3708 ou 1-888-761-5953 (sans frais).

## Annexe Tableau des recommandations

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

Recommandation	Réponse
<b>Gouvernance de la Société</b>	
<p><b>30.</b> La Société Radio-Canada devrait soumettre les plans stratégiques au Conseil d'administration en temps opportun, aux fins d'approbation. (27-29)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. En novembre 2010, le nouveau plan stratégique quinquennal a été présenté au Conseil d'administration aux fins d'approbation. Dans ce plan, la Société Radio-Canada insistait sur le fait que les employés étaient un facteur essentiel de sa réussite. La présentation au Conseil traitait notamment de la gestion des ressources humaines, des défis auxquels la Société faisait face, des initiatives et des mesures clés touchant les employés, ainsi que des résultats attendus. Le plan a été approuvé par le Conseil. Au printemps 2013, la Société a l'intention de présenter une mise à jour du plan stratégique des ressources humaines au Conseil aux fins d'approbation.</p>
<b>Mesure du rendement et communication des résultats</b>	
<p><b>49.</b> La Société Radio-Canada devrait songer à incorporer des indicateurs relatifs à la gestion des ressources humaines dans son cadre de mesure du rendement. (45-48)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Nos employés demeurent la clé de notre réussite. Nous reconnaissons la nécessité de réintégrer au cadre d'évaluation des mesures plus officielles relatives à la gestion du personnel, conformément au plan stratégique de la division Personnes et Culture. Ces mesures devraient être mises en place pour le prochain exercice et feront l'objet d'un rapport dans le plan d'entreprise et le rapport annuel.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Ressources humaines</b></p> <p><b>64.</b> La Société Radio-Canada devrait élaborer des plans de relève et des profils de compétences uniformes dans l'ensemble de la Société, visant le personnel de supervision ou de gestion ainsi que les postes clés. (54-63)</p> <p><b>68.</b> La Société Radio-Canada devrait s'assurer que tous ses gestionnaires sont évalués en fonction d'objectifs précis en matière de gestion des ressources humaines, qui sont assortis d'indicateurs de rendement clairs. (65-67)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada s'engage à adopter un modèle de compétences efficace qui constitue le fondement d'une stratégie intégrée de gestion des talents. Un profil de leadership pour tous les niveaux de direction (cadres supérieurs, cadres intermédiaires et gestionnaires de première ligne) sera largement diffusé d'ici l'été 2013, afin d'énoncer de façon claire et cohérente les attentes à l'égard des dirigeants.</p> <p>Nous entendons poursuivre la mise en œuvre du processus de planification de la relève de l'Équipe de la haute direction, qui est déjà amorcé. Le profil de leadership et les outils connexes seront déployés auprès des cadres intermédiaires, afin d'assurer la cohérence et l'harmonisation du processus à tous les niveaux de direction. Des plans de perfectionnement seront établis pour tous les candidats à la relève de l'Équipe de la haute direction et des cadres intermédiaires d'ici l'été 2014.</p> <p>Nous sommes soucieux d'offrir à nos employés des occasions d'avancement professionnel, et nous restons à l'affût des candidats à la relève et des éléments prometteurs à l'échelle de l'organisation. Nous mettrons en œuvre d'ici l'hiver 2013-2014 une approche normalisée pour l'établissement des plans de perfectionnement à l'intention de ces employés. Nous avons lancé un projet visant à examiner et à dynamiser les technologies qui soutiennent les nombreuses initiatives de gestion des talents. La solution technologique nous permettra d'offrir à l'Équipe de la haute direction une vue d'ensemble de la réserve de talents de la Société et de soutenir ces derniers grâce à diverses initiatives de perfectionnement.</p> <p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Les employés sont et demeurent la clé de notre réussite, malgré les pressions financières constantes. Pour cette raison, et pour mettre davantage l'accent sur la création d'un milieu de travail sain et très motivant pour les employés, la Société Radio-Canada a l'intention d'établir des plans pour l'exercice 2013-2014, qui obligeront tous les cadres intermédiaires à avoir un objectif de gestion du personnel inscrit dans leur plan annuel du rendement. Cet objectif officialisera les pratiques en place dans un certain nombre de secteurs de la Société. Les données seront recueillies à la fin du processus.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>74.</b> La Société Radio-Canada devrait élaborer et mettre en œuvre une stratégie pour la division Personnes et Culture, afin de garder en poste son équipe de direction pour qu'elle soit en mesure d'assurer une continuité et de réaliser les objectifs stratégiques à long terme en matière de ressources humaines. (69-73)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Après douze ans de stabilité à la direction des Ressources humaines, la Société reconnaît que les dernières années ont été marquées par une certaine instabilité dans le service. En décembre 2011, à la suite du départ de la vice-présidente et d'une brève période d'intérim, la nouvelle vice-présidente est entrée en fonctions au terme d'un processus de sélection approfondi. D'ici l'été 2013, une nouvelle stratégie de maintien en poste visant l'équipe de direction de la division Personnes et Culture sera élaborée. On y mettra l'accent sur l'acquisition des bonnes compétences, l'enrichissement du savoir-faire, une meilleure harmonisation des efforts pour accroître le rayonnement, et le perfectionnement des employés prometteurs.</p>
<p><b>Gestion des technologies</b></p>	
<p><b>103.</b> La Société Radio-Canada devrait mettre à jour sa politique sur la sécurité et élaborer des normes et des procédures en matière de sécurité de l'information, ainsi que des séances de sensibilisation sur la classification et le traitement de l'information de nature délicate. (101-102)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée. Une initiative de gestion de la sécurité de l'information et des risques est déjà en cours et comporte un volet sur la classification et la sécurité de l'information. Dans le cadre de cette initiative, la Société Radio-Canada a entrepris la mise à jour de sa politique de sécurité et élaborera des normes et des procédures relatives à la sécurité de l'information, ainsi que des stratégies de sensibilisation et de formation. Pour la classification et le traitement des renseignements de nature délicate, la Société s'appuie sur le système de classification de l'information mis en œuvre pour répondre au processus d'accès à l'information et établira un cadre général en 2013-2014.</p>

Recommandation	Réponse
<p><b>Gestion environnementale</b></p> <p><b>122.</b> La Société Radio-Canada devrait établir et mettre en œuvre un plan d'action visant à combler les lacunes de son système de gestion environnementale. (119-121)</p>	<p><b>Réponse de la Société</b> — Recommandation acceptée.</p> <p>La Société Radio-Canada s'est engagée à poursuivre son évolution à titre d'organisation plus responsable sur le plan environnemental. Pour concrétiser cet engagement, nous devons instaurer des initiatives visant à améliorer la durabilité de nos activités et à sensibiliser notre effectif à l'importance d'un environnement sain. Nous voulons également nous assurer que la gouvernance et la mise en œuvre de notre programme environnemental sont rigoureuses et efficaces. Dès maintenant, la responsabilité d'ensemble du système de gestion environnementale de la Société sera confiée à la vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil. Sous sa direction, les rôles et les responsabilités seront mieux intégrés et le programme environnemental sera plus complet et efficace pour ce qui est de combler les lacunes mentionnées.</p>

