



Rapport de vérification interne

Jeux olympiques d'Athènes 2004

Novembre 2005

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

1. Sommaire.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectif de la vérification	1
1.3 Étendue de la vérification.....	2
1.4 Résumé du travail effectué.....	2
1.5 Pratiques positives.....	3
1.6 Principales observations et recommandations.....	3
1.7 Conclusion.....	4
1.8 Résumé des commentaires de la direction	5
2. Observations.....	6
2.1 Processus de préparation des tableaux financiers des Olympiques.....	6
2.2 Rapprochement des tableaux financiers avec le grand livre au réseau anglais	7
2.3 Développement des budgets, suivi et analyse des écarts	9
Annexe	
I Tableau financier des Jeux olympiques de 2004 (non vérifié)	11

**Pages 4 to / à 15
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

2004 Athens Olympic Games

November 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	2
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion.....	5
1.8 Summary of Management Comments	5
2. Observations.....	6
2.1 Olympics Financial Schedule Reporting Process	6
2.2 Reconciliations from the Financial Schedules to the General Ledger in the English Network.....	7
2.3 Budget Development, Monitoring and Variance Analysis.....	9
Appendix	
I – 2004 Olympics Financial Schedule (Unaudited).....	9

**Pages 19 to / à 30
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Accounts Payable - National Payment Centre (SSO)

November 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	3
1.4 Summary of Procedures Performed.....	3
1.5 Positive Practices	5
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	6
1.7 Conclusion.....	7
1.8 Summary of Management Comments	7
2. Observations.....	8
2.1 Segregation of duties	8
2.2 Vendor Master File Maintenance.....	9
2.3 Access to Exchange Rate Tables.....	11
2.4 Alternate Payee.....	13
2.5 Duplicate Payment Verification.....	14
2.6 Wire Transfers.....	16
2.7 Cheque Security	17
2.8 Petty Cash.....	18

1. Executive Summary

1.1 Background

The National Payment Centre (NPC), located in Ottawa, provides the invoice payment service for CBC/Radio-Canada. Initially established as a centralized payment centre, the NPC now functions as part of the Shared Services Organization (SSO). All invoices received by the various business units across CBC/Radio-Canada (with exceptions relating to emergency payments) are directed to the NPC for payment. These invoices can be broadly categorized into:

- Payments initiated through purchase orders (PO);
- Payments not initiated through purchase orders (NPO); and
- Travel claims.

The payment processing staff at the NPC is aligned by invoice and payment type.

POs are approved through SAP, therefore the invoice is received directly at the NPC for payment, and is deemed approved by the buyer if the appropriate goods receipt note (GRN) has been raised within SAP. For NPO payments, the invoice must first go to the relevant cost centre for signature per the Delegation of Financial Authority (DFA) policy, prior to being processed. Travel claims must also be signed and approved per the DFA.

When invoices are received they are scanned into SAP by the scanning/vendoring clerks, and then sent to the appropriate clerks for further processing depending on invoice type. NPO invoices and travel claims undergo a two-step process. The 1st pass clerk creates the invoice and inputs the majority of the data. The invoice is then "workflowed" to a 2nd pass (senior) clerk, who reviews the information entered. If the information is found to be complete and accurate, the 2nd pass (senior) clerk posts the invoice for payment. PO invoices undergo only one "pass", as the data is matched to the information on the PO.

Cheque payments are initiated by the Senior Clerks with the input of the scanning/vendoring clerks to provide for segregation of duties. Electronic funds transfers (EFT) and wire transfers are uploaded by the Senior Clerks.

The NPC is also responsible for vendor master file maintenance. The vendor master file maintenance function is performed by the scanning/vendoring clerks.

1.2 Audit Objective

The audit objective in reviewing the portion of the accounts payable process resident at the NPC, was to ensure that CBC/Radio-Canada has appropriate systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks inherent to this function. In this context, a business risk is a threat or event that may hinder the organization's ability to realize its objectives. The audit focused on the following risks:

- Payment transaction processing is not performed accurately and timely;

- Manual and automated SAP payment module controls are not adequate and appropriate;

1. Executive Summary (Cont'd)

1.2 Audit Objective (Cont'd)

- Design of system and process controls over the segregation of incompatible duties are ineffective;
- Management monitoring and reporting tools are not implemented to ensure an efficient, effective and controlled accounts payable function; and
- Inappropriate access to maintenance of the vendor master file.

1.3 Audit Scope

Our audit scope, established following our risk assessment included a review of the current practices and controls in place. The audit fieldwork was performed during the months of April and May 2005. Particular attention was focused on the following:

- **Business Process Review** – Process familiarization, documentation, and walkthrough, concentrating on the identification of key process risks and controls;
- **Transaction Testing** – Review of a sample of transactions processed by the NPC;
- **Control Testing** – Testing of specific key manual and automated controls within the process and SAP;
- **System Controls Testing** – review of the application access controls, functionality, and information security within the SAP payment module;
- **User Profile Review** – review of the segregation of incompatible duties and user profiles within the payment function; and
- **Master File Maintenance** – review of master file maintenance processes.

1.4 Summary of Procedures Performed

The procedures performed included the following:

- Interviewed key management personnel to understand processes and activities that occur within the functions;
- Conducted walkthroughs of the accounts payable process, including:
 - Purchase order invoices
 - Non-purchase order invoices
 - Travel claims
 - Wire transfers
 - Electronic funds transfers
 - Cheque printing
 - Vendor maintenance

1. Executive Summary (Cont'd)

1.4 Summary of Procedures Performed (Cont'd)

- Reviewed relevant policies, procedures and training materials;
- Compared CBC/Radio-Canada's practices with best practices;
- Performed internal control testing of transactional data for the period of April 1, 2004 to March 31, 2005; and
- Conducted SAP application control testing.

Our review included access controls within SAP (the program used by the NPC in carrying out its mandate) and, as such, this report includes SAP-related findings and recommendations. It should be noted, however, that the NPC is not responsible for the security or administration of this application, and, as such, will be relying on the SAP Security team to respond to SAP-related findings and recommendations, and to follow-through on the related management action items that result.

1.5 Positive Practices

During the course of the audit, many positive practices occurring in the accounts payable function of the NPC were noted. Following are the significant positive practices that the team believes are important to highlight:

- The organizational structure has been designed such that it is well aligned with the invoice and payment types, providing for the clear assignment of staff responsibilities throughout the process. The various teams include those that process travel claims, wire transfers, recurring payments, purchase order initiated invoices and invoices for purchases not initiated by purchase orders.
- The NPC has an electronic workflow designed to support and control the accounts payable process. Once scanned, incoming invoices are routed according to an assigned priority.
- Controls are in place within the workflow process to prevent the posting and payment of invoices prior to the completion of all required activities. Segregation of many incompatible duties is built into the workflow.
- The NPC is using a variety of technological tools to aid with its processes, including SmartEmails. These automatically generated, template-based e-mails provide for a standardized and efficient means of communicating payment issues with buyers.
- The NPC is undertaking efforts to centralize vendor master file maintenance. The majority of buyers have recently had their access to the vendor master file restricted and are now required to send an e-mail to a centralized e-mail account to request changes or additions.
- Work is being performed to update the vendor master file, eliminate duplicate vendors, and deactivate inactive vendors.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations

The observations and recommendations included in this report deal with:

1. **Segregation of Duties** - Access to the incompatible NPC functions of entering invoices and releasing payments are not appropriately segregated. Access profiles should be reviewed to ensure that appropriate segregation of incompatible duties is achieved.
2. **Vendor Master File Maintenance** - Access to the master file is not sufficiently restricted and there is a lack of a review function following additions or updates to the file. The lack of a formal review function increases the risk of incorrect vendor master data being entered into the file, subsequently resulting in payments being misdirected or paid to inappropriate or fraudulent vendors.
3. **Access to Exchange Rate Tables** - Access to the foreign exchange rate tables is not sufficiently restricted. As CBC/Radio-Canada's books of account are maintained in SAP, undetected errors in the exchange rate tables could carry forward into the financial statements, causing financial reporting errors or irregularities.
4. **Alternate Payee** - Senior Clerks are not restricted from setting an employee vendor account as an alternate payee prior to posting an invoice and initiating payment. This functionality should be restricted in order to prevent legitimate payments from being redirected to employees of CBC/Radio-Canada after payment approval, but prior to payment.
5. **Duplicate Payment Verification** - It was found that federal government vendors are not subject to the same SAP verification of duplicate payments that the other vendors are subject to. The federal government vendor group should also be configured within SAP to enable duplicate invoice validation.
6. **Wire Transfers** - Data is not being accurately transferred from SAP to the wire transfer application, WANDA, resulting in manual efforts to verify and correct data and the risk that wire payments could potentially be sent to the wrong vendor or account, a process difficult or impossible to reverse. Efforts to replace WANDA should be monitored to ensure a timely resolution.
7. **Cheque Security**
8. **Petty Cash** - The NPC petty cash is not currently meeting all the requirements of the CBC/Radio-Canada *Petty Cash Policy*. The NPC petty cash custodian's supervisor should conduct and document petty cash counts on a quarterly basis and should also conduct random counts throughout the year in order to comply with the CBC/Radio-Canada *Petty Cash Policy*.

s.16(2)

1. Executive Summary (Cont'd)

1.7 Conclusion

Based on the results of our audit, we conclude that controls, systems and management practices in place to mitigate the business risks associated with the National Payment Centre's accounts payable process are:

- Effective (no observations).
- Acceptable (require improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

1.8 Summary of Management Comments

In summary, management agrees with the recommendations. We have put a team in place to address the vendor file issue and will establish an action plan, short term and long term, for the clean up of the vendor master data and interim control solutions (review of data entry and monitoring by reports) to be completed by the end of the fiscal year.

A business case has been submitted to address the issue on access to the exchange rate tables and, if approved, the issue should be resolved by the end of the fiscal year. Management had already advised Internal Audit that they are looking at options to update/replace the WANDA system for the processing of wire transfers. Management will also submit a request to change the existing process, which allows clerks to modify the invoice details, using employee vendors as alternate payees. The issues pertaining to duplicate payment verification, cheque security and petty cash have already been addressed.

Corporate Finance and Administration

We agree with the observations and recommendations. In some cases, we have already implemented the recommendations (i.e. cheque security and petty cash) while in other cases we have taken action to implement the recommendations. The Director, Policy & Internal Control will work with the Corporate Manager, Master Data & Security to review the access profiles and will make appropriate changes where necessary. We will also review the risk associated with the cases where segregation of duties may not be achieved because of resource levels, workflow and operational requirements.

2. Observations

2.1 Segregation of duties

Observation

Access to the various NPC functions is assigned in SAP; however, testing found that access to entering an invoice and releasing payments is not appropriately segregated.

For example, eight NPC Senior Clerks or Supervisors have access to both these functions. Without these duties being adequately segregated, there is a risk that an invoice is fraudulently created and released for payment in an upcoming payment run. Based on the testing performed at the time of our fieldwork, management follow-up is required to determine if the segregation of these duties is adequate. Internal Audit will work with management to complete this follow-up and provide an update in our Fall 2006 follow-up reporting on the NPC audit.

Recommendation

The NPC, in cooperation with Corporate Finance & Administration and IT, should review access profiles to ensure appropriate segregation of incompatible duties such as vendor master file maintenance, invoice creation, and payment release. Sufficient need for additional access should be demonstrated prior to allowing additional access to be added to a user account.

Management Comments and Action Plan

The Director, Policy & Internal Control will work with the Corporate Manager, Master Data & Security to review the access profiles and will make appropriate changes where necessary. We will also review the risk associated with the cases where segregation of duties may not be achieved because of resource levels, workflow and operational requirements.

Responsible Party & Schedule

Bill Murrin, Director, Policy & Internal Control

2. Observations (Cont'd)

2.2 Vendor Master File Maintenance

Observation

Access to the master file is not yet sufficiently restricted, and there is a lack of a review function for additions or updates to the file.

The vendor master file contains all relevant vendor information, including address, payment terms and, for vendors having chosen to be paid via electronic funds transfers, banking information. As such, it is important that this information remain accurate, up-to-date and that the access to maintain it be limited to a select few individuals. It is understood that efforts have been made to centralize access to the creation and editing of vendor master data. Management is aware that the vendor master file requires additional cleanup efforts to eliminate duplicates, etc. created when the access to the master file was decentralized across the Corporation.

At the time of the audit, these efforts to clean the vendor master file were not yet complete. Further, access to the vendor master file is not yet limited to those within the accounts payable function. Currently, there are 18 users that have access to the transactions to update/create vendor master data; however, only three of these employees are members of the NPC accounts payable group.

It was also found that no documented review function is performed on newly entered or updated vendor master file records following data entry or update by the accounts payable clerks. While we were informed that it is common practice for the accounts payable clerks to request that a colleague informally review the entered data, no system or process controls are in place to ensure this review is completed, or prevent a vendoring clerk from inappropriately changing vendor information, such as banking information. The lack of a formal review function increases the risk of incorrect vendor master data being entered into the system, subsequently resulting in payments being misdirected or paid to inappropriate or fraudulent vendors.

Recommendation

Efforts should be made to continue to centralize vendor master file management, including restricting access to the vendor master file within SAP.

Follow-up on action items being identified through regular committee meetings should be done to ensure the timely cleansing of data and the adherence to vendor management guidelines for the creation, maintenance and updating of the master file and vendor records.

To prevent errors in vendor master data, newly created vendors within the vendor master file and changes made to a vendor's banking information should require a 2nd pass review and authorization. Similarly, consideration should be given to instituting monitoring activities through regular reviews of changes made to the vendor master file.

At a minimum, the procedures for a review of entered information should be formalized, and would ideally be supported by SAP functionality to prevent the creation of a vendor master file without a review.

2. Observations (Cont'd)

2.2 Vendor Master File Maintenance (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

A team has been formed at NPC and Supply Management to coordinate the activities related to cleaning up the vendor master file. The representatives from NPC are Richard Fogarty and Brian Armstrong. Sandra Lavoie is the contact from Supply Management. So far we have met twice to set out our objectives and to develop an approach to this large undertaking.

To date, a couple of steps have been taken including the deletion of inactive vendors and the training of vendoring clerks on the partnership functions for Supply Management vendors.

Brian Armstrong and I have discussed both short term and long term solutions for the review of newly created vendor master data. These include the possibility of a workflow within SAP, the concept of first pass / second pass for vendoring and the use of reports to monitor activity in the file. We met once with the Optura consultant to determine the feasibility of some of our ideas. Obviously, more investigation needs to be performed to understand the complexities involved in these solutions.

Responsible Party & Schedule

Richard Fogarty, Manager of NPC

An action plan, short term and long term for the cleanup of the vendor master data and interim control solutions (review of data entry & monitoring by reports) to be completed by the end of the fiscal year.

2. Observations (Cont'd)

2.3 Access to Exchange Rate Tables

Observation

Access to the foreign exchange rate table within SAP is not sufficiently restricted. IT governance best practices require that the values found in the exchange rate tables in SAP should be maintained centrally, and access to these tables should be restricted to a few select individuals.

Testing of the SAP access controls found that there are currently 16 users with access to maintain the standard exchange rate table and 30 users with access to maintain the custom exchange rate table. The individuals having access to the tables include those in the Foreign Offices, Outside Consultants, and terminated employees.

These users with access to the foreign exchange rate tables belong to the following groups:

Group	Number of users with access to:	
	Standard Table	Custom Table
Cash Management	5	6
NPC	0	12
Foreign Offices	3	4
SSC (SAP Support Centre)	4	3
Miscellaneous	4	5
Total:	16	30

It is understood that a single profile exists for all Senior Clerks, and therefore, when one Senior Clerk requires access to a function, it is granted to all. However, granting access to the exchange rate tables to this many users can result in inappropriate changes and errors. As SAP maintains CBC/Radio-Canada's books of account, undetected errors in the exchange rate tables would carry forward into the financial statements, causing financial reporting errors or irregularities.

2. Observations (Cont'd)

2.3 Access to Exchange Rate Tables (Cont'd)

Recommendation

Access to the exchange rate tables should be restricted to only those users deemed responsible for updating the tables. This should be typically one or two users and a backup, who should be a member of the Cash Management group.

Management Comment and Action Plan

As part of the WANDA change initiative, we are looking at obtaining an electronic feed from the institution that will be processing the wires on our behalf. This will eliminate the need for NPC clerks to input rates into this table.

Responsible Party & Schedule

Richard Fogarty, Manager of NPC

To be completed by the end of the fiscal year (provided that the business case is approved by Senior Management).

2. Observations (Cont'd)

2.4 Alternate Payee

Observation

While the access to create invoices to employee vendors is restricted, once a legitimate invoice has been approved for payment, certain NPC personnel may modify the invoice details, using employee vendors as alternate payees (i.e. the payment to a vendor is redirected to a third party, with different address/banking information). As many employees of CBC/Radio-Canada are set up as vendors in the vendor master file (for expense reimbursement purposes), this allows for the potential of funds to be misappropriated to employees of the Corporation by the Senior Clerks.

Currently, 1st pass clerks review the invoice and enter the information (including the vendor) into SAP and process controls are in place to ensure that a review is conducted by a Senior Clerk. The Senior Clerks then review the invoices, and approve for payment. However, because the Senior Clerks are not restricted from setting an employee vendor account as an alternate payee prior to posting, this may result in payments being made inappropriately to employee vendor accounts.

Recommendation

A program validation should be added in SAP to restrict the use of an employee vendor as an alternate payee when modifying invoices. This will restrict Senior Clerks from inappropriately redirecting payment to an employee account.

Management Comments and Action Plan

A recommendation/request will be submitted to the SSC instructing them to disable this feature in SAP. A new process will be put in place where:

- a) The Senior Clerk will return the item via workflow to vendoring and request the creation of an alternate payee vendor, which will be assigned to the underlying vendor selected.
- b) Vendoring completes the request and returns the item to the Senior Clerk to finish the processing.

Responsible Party & Schedule

Richard Fogarty, Manager of NPC

To be completed by the end of December 2005.

2. Observations (Cont'd)

2.5 Duplicate Payment Verification

Observation

It was found that federal government vendors (SAP FEDS vendor group) are not subject to the same SAP verification of duplicate payments that other CBC/Radio-Canada vendors are subject to. Specifically, the SAP setting for Double Invoice Validation flags any potential duplicate payments made to a vendor. Without this setting, the NPC may be unaware if a federal government vendor sends a duplicate invoice, resulting in the potential for duplicate payments.

Also at risk of duplicate payments are invoices from vendors who request payment via web invoice. Currently, approximately 12 vendors use electronic invoicing. These invoices are received and processed separately from the other NPC payments, thereby resulting in the risk that a supplier's invoice sent both electronically and in hardcopy may be paid twice. The primary control in place to prevent such an occurrence is the clerks' awareness of the vendors which typically invoice electronically. The expectation is that the clerks will verify any hardcopy invoices received by these vendors prior to processing for payment. There are, however, no formal guidelines to reinforce this verification, nor is a list of such vendors regularly distributed.

Recommendation

The FEDS vendor group setting should be modified to enable double invoice validation. This will increase the number of preventive controls in place to detect duplicate payments.

Management should reinforce the need for NPC clerks to verify that vendors being paid are not typically "web invoice" vendors. These efforts should be complemented with the publishing, distribution and regular updating of a list of such vendors.

Management Comments and Action Plan

A recommendation/request was submitted to the SSC to change the SAP configuration to enable double invoice validation for the FEDS vendor group. The feedback received from SSC is that when they reviewed the configuration in SAP, this feature was enabled. Therefore from our perspective, this is no longer an issue.

The individual responsible for processing "APEC" files is preparing a list of these vendors along with comments that should help NPC clerks to understand what to look for with each supplier. This list, along with a memo, will be distributed to all NPC staff.

Responsible Party & Schedule

Richard Fogarty, Manager of NPC

To be completed by the end of December 2005.

2. Observations (Cont'd)

2.6 Wire Transfers

Observation

Vendor information (including banking details) is electronically transferred from SAP to WANDA, the program which is used for creating and executing wire transfer instructions. Our review noted that this transfer process is not working effectively and that data is not accurately transferred between the two systems, resulting in the need to re-enter information in WANDA manually. This process consumes a significant amount of time as it requires an individual to key and verify information manually. Further, if errors are not corrected, wire payments could potentially be sent to the wrong vendor or account, a process difficult or impossible to reverse.

From discussions with NPC management, it is understood that efforts are underway to replace the WANDA system with an application that will interface effectively with SAP.

Recommendation

Efforts to replace the WANDA system should continue, and these efforts should be monitored to ensure that a solution is found in a timely manner.

Management Comments and Action Plan

The process to replace the WANDA system is progressing. Following a process redesign by several NPC staff members, meetings were held with several potential suppliers to share with them our vision of the new system. As we await their reply, Cash Management is finalizing the business case.

Responsible Party & Schedule

Richard Fogarty, Manager of NPC

To be completed by the end of fiscal year (provided that the business case is approved by Senior Management).

2. Observations (Cont'd)

2.7 Cheque Security

Observation

Recommendation

Management Comments and Action Plan

Responsible Party & Schedule

Richard Fogarty, Manager of NPC

s.16(2)

To be completed by the end of December 2005.

2. Observations (Cont'd)

2.8 Petty Cash

Observation

The NPC petty cash is not currently meeting all the requirements of the current CBC/Radio-Canada *Petty Cash Policy*.

The NPC maintains a relatively small petty cash of \$1,000. While segregation of duties was assessed as adequate and appropriate regular reconciliations are being conducted, it was found that the NPC petty cash is not meeting all requirements of the CBC/Radio-Canada policy. Specifically, the policy states that, in addition to the counting, reconciling and approving of funds each time the fund is replenished (as is done), the cash should be counted at least quarterly by the Finance & Administration Officer or the Supervisor of the custodian. Random counts are also supposed to be carried out.

Recommendation

The NPC petty cash custodian's supervisor should conduct and document petty cash counts on a quarterly basis. The supervisor should also conduct random counts throughout the year in order to comply with the CBC/Radio-Canada *Petty Cash Policy*.

Management Comments and Action Plan

The recommendation has been put into effect.

Responsible Party & Schedule

Richard Fogarty, Manager of NPC

Completed – recommendation put in place.



Internal Audit Report

Capital Process

Corporate

June 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and the Office of the Auditor General of Canada. It is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee or the Office of the Auditor General of Canada for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee and the Office of the Auditor General of Canada regarding the process reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Audit Objective	4
Audit Scope	4
Summary of Procedures Performed	5
Positive Practices	6
Summary of Observations and Recommendations	7
Conclusion	9
Summary of Management Comments.....	9
Observations	12
1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan	12
2. Preparation and Approval of Business Cases	22
3. Monitoring.....	27
4. Closure.....	30

Executive Summary

Background

The capital process is comprised of the following three sub-processes:

Strategic Planning: Strategy formulation and the development of goals and measures.

Project Portfolio management:

- Initiation – Identification of capital needs and preparation, submission, and approval of a three-year capital investment plan.
- Planning – Preparation, submission and approval of business cases for each project included in the three-year capital investment plan, which liberates the funds for projects to commence.
- Execution – Construction and/or installation of fixed assets.
- Control – Monitor the execution of projects in terms of scope, timelines and costs.
- Closure – Deliver for use the fixed asset(s) to the client(s).

Project Management: Developing and implementing project management practices.

The capital process is owned by the Vice-President and Chief Technology Officer. Responsibilities include: leading investment planning and managing capital plans; monitoring capital projects and project management practices; coordinating the activities of the media and support components in the overall process; and providing reports to senior management on the status of overall capital activities for current and future years. Since June 2002, these responsibilities have been delegated to the Senior Director, Capital Planning.

Since June 2002, the Senior Director has been performing an end-to-end review of the capital process in order to find ways to improve the effectiveness and efficiency of the process and to implement best practices. To this end, since October 2003, the Senior Director has engaged the professional services of a consulting firm, SPM Group Ltd, which specializes in providing project management solutions, to help improve/ redesign the capital process from end-to-end.

This end-to-end review has provided a framework for changes that covers each aspect of the process. Some of the proposed changes have already been implemented or will soon be implemented. Management foresees that the full implementation of the changes will be completed over the next two to three years. However, given that the capital process is dynamic, it will continue to evolve beyond that timeframe.

A Capital Round Table (CRT) was created in 2002. The CRT is composed of representatives of all components which are regularly involved in planning, approving, implementing, managing, and reporting of capital investments within their components. The CRT's mandate is to develop, review and update capital plans in accordance with priorities and to ensure that projects are initiated and implemented in a timely manner.

Once a three-year capital investment plan has been prepared, it is submitted to the Corporation's Senior Management Committee (SMC) for discussion and approval. After it has been approved by the SMC, it is submitted to the Board of Directors for discussion and the Board approves year one of the three-year capital investment plan.

Executive Summary (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

Background (Cont'd)

A business case must be prepared by the requesting components, with the help of the capital planners, for each project in the plan, and is submitted for approval to the offices of the Vice-President and Chief Technology Officer and the Vice-President and Chief Financial Officer. Once approved, the funds are liberated and the projects may commence. Should a project exceed \$5 million, it must also be approved by the Board of Directors.

The CBC/Radio-Canada's 2004-2005 to 2006-2007 Capital Investment Plan that was presented to the Board of Directors on March 9, 2004 totalled \$306.3 million and was allocated as follows:

Types of investments:

(\$000's)

Production infrastructure	
Enterprise systems and technology infrastructure	
Collection, distribution and delivery	
Property management	
Fleet and minor capital purchases	
Corporate contingency	

	<u>306,300</u>

Expenditures by components:

English Television Network	
French Television Network	
English Radio Network	
French Radio Network	
New Media	
Information Technology	
Real Estate	
Transmission & Distribution	
Enterprise-wide Projects	
Other Components ¹	
Minor Capital	
Corporate Contingency	

	<u>306,300</u>

Years of expenditures:

2004-2005	
2005-2006	
2006-2007	

	<u>306,300</u>

¹ Other components include Fleet, Human Resources, Finance and Administration, Chief Technology Office, and Galaxie.

Executive Summary (Cont'd)

Audit Objective

The audit objective in reviewing the capital process was to ensure that CBC/Radio-Canada has appropriate systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks related to the process. In this context, a business risk is a threat or event that may hinder the process's ability to realize its objectives. The audit focused on the following risks:

- Government, Political, Financing – Do capital requests exceed the available budget and/or do government funding levels permit the Corporation to implement emerging technologies resulting in operational efficiencies?
- Strategy and Planning – Is the three-year capital investment plan aligned to the Corporation's strategic directions/priorities? Is the Corporation's strategy or vision unclear causing inappropriate investment decisions? Does planning consider the resources available to execute the projects? Are similar or complementary needs among components combined?
- Allocation of resources – Are needs identified correctly (replacement, new technology, etc.) and/or is the information for decision-making complete, relevant, or reliable and/or are impacts on operations considered and/or are there criteria for prioritizing projects, permitting an adequate allocation of resources among projects?
- Compliance – Does the three-year capital investment plan consider CRTC conditions of licence? Are the preparation and approval of the three-year capital investment plan, business cases, and the execution of projects in compliance with the Corporation's policies and procedures and with good business practices?
- Efficiency, Effectiveness – Is the process design efficient and/or does the process meet its objectives?

Audit Scope

The scope included a review of the current process and controls in place to manage the capital investment plan and an understanding of the process changes to be implemented by management. As a result of our risk assessment, our review focused particular attention on the following:

- Initiation sub-process:
 - Review and compare the three-year capital investment plans submitted by the CRT to the SMC and the Board of Directors to ensure they respond to the needs and CRTC conditions of licence, and are aligned with the Corporation's strategic directions/priorities.
 - Perform testing of a sample of project proposal forms to ensure they are completed according to procedures, guidelines and good business practices.

Executive Summary (Cont'd)

Audit Scope (Cont'd)

- Planning sub-process:
 - Perform testing of a sample of business cases to ensure they are completed according to procedures, guidelines and good business practices.
- Execution sub-process:
 - Gain an understanding of how projects are executed and rely on experience gained from recent internal audits of the Ottawa, Quebec and Edmonton Consolidations and the Vision projects to ensure that projects are executed as planned.
- Control sub-process:
 - Gain an understanding of the management procedures over project costs and timelines as well as over the three-year capital investment plan.
 - Perform testing of a sample of projects to ensure project follow-up activities are performed.
 - Review reports used by the key stakeholders to manage projects and the three-year capital investment plan.
- Closing sub-process:
 - Perform testing over a sample of closed projects to ensure they are closed according to procedures, guidelines and good business practices.

In order to assess the process performance and identify control gaps, our audit procedures also included a comparison of the CBC/Radio-Canada's process to best practices.

Summary of Procedures Performed

The procedures performed, through the months of October 2004 to January 2005, consisted of:

- Interviewing key process personnel.
- Testing a sample of 15 project proposals and 18 business cases for projects included in the 2004-2005 and in the 2005-2006 three-year capital investment plans.
- Testing a sample of 10 ordinary capital requests for fiscal year 2004-2005.
- Testing a sample of 20 closed projects during fiscal year 2004-2005.

Executive Summary (Cont'd)

Summary of Procedures Performed (Cont'd)

- Reviewing the three-year capital investment plan Board of Directors' presentations for fiscal years 2003-2004 and 2004-2005.
- Reviewing the minutes of the SMC meetings from September 2002 to December 2004 and the three-year capital investment plan presentations for fiscal years 2003-2004 and 2004-2005.
- Reviewing the quarterly financial management reports presented to the Audit Committee during fiscal year 2004-2005.
- Reviewing the minutes of the CRT meetings of August 21, 2002, October 31, 2002 and October 8, 2004.
- Reviewing reports used by the key stakeholders, such as the monthly forecast for fall 2004 and those generated by the PSR (Project Status Reporting) system.
- Comparing projects proposed at the CRT with the projects approved by the SMC and the Board of Directors for the 2004-2005 to 2006-2007 capital investment plan.
- Comparing the current process to best practices.
- Attending a CRT meeting and a Monthly Engineering Status meeting.
- Reviewing past internal audit reports that have been issued from 1999 to 2002.

We would like to thank all the employees for their cooperation and assistance during the course of this audit.

Positive Practices

Following are positive practices that were noted during the course of our audit:

- The end-to-end process review that was performed and the efforts that have been made to improve the process throughout the various components for each sub-process of the capital process, are indicative of the willingness of the process owner to improve the capital process.
- The CRT meetings provide a good forum for the components to present their capital requirements and priorities as well as understand the capital requirements and priorities of the other components which, in some instances, leads to collaboration/coordination among the components.
- The Corporation, over the past few years, has started to go beyond the three-year cycle in its needs identification and capital requirements to a five-year cycle. This permits the Corporation to start planning for resource use over the long term which in turn should help the establishment of priorities over the long term.

Executive Summary (Cont'd)

Summary of Observations and Recommendations

During the time of the review and as mentioned previously in this report, the capital process was undergoing an end-to-end review by management and a framework for changes was being implemented. Furthermore, it must be noted that since Internal Audit's past audit of the whole process a number of important initiatives have been taken to address past key issues raised by the Board of Directors, President, Senior Management and Internal Audit. These initiatives as well as planned future initiatives indicate that management is moving in the right direction for a better capital process.

Some of these important initiatives that have been taken to address past Internal Audit issues are:

- The transfer of ownership of the process to a specific senior management individual which impacts the overall prioritization across the organization.
- The creation of a CRT which meets on a regular basis and serves as a forum to discuss and prioritize projects. These discussions and prioritization of projects aid in moving away from pre-determined envelopes for each business component and in coordinating projects between the components.
- Continuous involvement from senior management on major projects such as enterprise-wide projects in terms of risk, cost and timelines management.
- The preparation, submission and approval of business cases for all projects before they are being executed.

The planned future initiatives will respond to the following objectives:

- Improving the process for developing the corporate capital investment strategy.
- Improving the process of establishing the prioritized "registered list" of projects.
- Putting in place a formal structure to manage and maintain the recommended changes.
- Improving the project "activation" (approval) and project delivery processes (initiating to closing).
- Implementing management and communications processes and tools.
- Implementing a professional development program with a focus on portfolio and project management and leadership.

Executive Summary (Cont'd)

Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

The Capital Planning Group and other technology departments have, over the past year, developed three applications: Project Status Reporting (PSR), Business Case (BC) Online and Ordinary Capital Request (OCR) Online to improve the capital planning and reporting processes.

The PSR system which was implemented at the end of the summer 2004 provides a standardized tool to project implementers for the reporting and tracking of financial and non-financial information to projects. It will also include a new report to summarize projects in the capital plan.

The BC Online system is a new on-line web browser based tool that will be used for the preparation and approval of business cases. This application will require that projects be categorized into four investment classes: replacement of existing assets; strategic capital investment; regulatory or code compliance; and business case with payback. Each investment class will have its own form which will simplify and standardize the preparation of the business case. At the time of the audit, this tool was not yet deployed and it was management's intentions to further develop the tool so as to integrate the other sub-processes (such as, project proposals, post-implementation evaluations and closing procedures).

The OCR Online system is similar to BC Online in that users will complete simple online forms for ordinary capital asset requests and approvals (i.e., assets that require little or no installation time).

Even though management has started to implement its framework for changes and has devised actions plans to implement these changes, Internal Audit includes in this report a number of observations that will be addressed by the framework for changes because it wants to be able to follow-up on these action plans through its semi-annual follow-up audit project to ensure an efficient and effective capital process. These observations deal with:

- Improving the articulation and communication of the capital investment/technological strategy to clearly demonstrate and ensure that the capital investment plan is aligned with the Corporation's strategic direction.
- Formalizing the criteria used to select projects and the prioritization of these criteria by which all prospective capital projects are evaluated, to ensure an optimal and timely allocation of funds.
- Pursuing the initiative undertaken by management to accelerate the preparation and approval of projects, and requesting, earlier in the process, more accurate cost estimates for year one of the three-year capital investment plan. This should improve the planning and scheduling of resources and help ensure that corporate objectives are achieved in a timely manner.
- Developing and conducting post-implementation evaluations of major projects to measure the extent to which project outcomes have contributed towards goals and objectives and which could improve the performance of future projects (learn from experience).

Executive Summary (Cont'd)

Conclusion

Based on the results of our audit, we conclude that controls, systems and management practices in place to mitigate the business risks associated with the capital process are

- Effective (no observations).
- Acceptable (require improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

Summary of Management Comments

Capital Planning - CTO

The Corporation's capital process has undergone significant change over the past ten years, largely resulting from organizational changes and downsizing activities that took place in the latter part of the 90's. During this period of change responsibility for managing individual projects and the entire capital portfolio was decentralized and departments were disbanded and integrated into other existing components. This change resulted in the evolution of diversity in project and portfolio management practices.

With the establishment of the position of Vice-President and Chief Technology Officer position, the vast majority of capital project implementers and the process ownership for the capital process was once again centralized under one component – Technology.

The past three years have been dedicated towards reviewing existing practices and building a strong foundation for a new capital process, a process built on cross-component collaboration and participation to develop integrated component and corporate solutions to address our capital investment priorities. Modern project and portfolio management practices that are common to all aspects of our process are also being established. We have completed a full end-to-end process review and developed a framework for change to introduce best practices at all levels of the process, in a way that is effective and responsive to our business environment.

Some changes within this framework have already been introduced and others are in development to be introduced over the next two years. The Internal Audit observations and recommendations are fundamentally in-line with our framework for change to the capital process.

Executive Summary (Cont'd)

Summary of Management Comments (Cont'd)

Corporate Finance & Administration

We agree with the following recommendations and support the owner of the capital process, the Vice-President and Chief Technology Officer, in addressing these recommendations for inclusion in the capital process:

- Improvements in the articulation and communication of the capital investment/technology strategy.
- Demonstrating that the capital investment plan is aligned with the Corporation's strategic direction.
- Formalizing the criteria used to select projects and the prioritization of these criteria by which all prospective capital projects are evaluated, to ensure an optimal and timely allocation of funds.
- Acceleration of the preparation and approval of projects, and requesting, earlier in the process, more accurate cost estimates for year one of the three-year capital investment plan.
- Developing and conducting post-implementation evaluations of major projects.

Corporate Finance & Administration is working with the Senior Director, Capital Planning to update the Corporate Policy 2.3.2 *Assets* to clarify issues pertaining to capital vs. operating funding.

Corporate Finance & Administration will also ask the Senior Director, Capital Planning to stress in the guidelines the importance of providing Finance & Administration with timely feedback on the status of capital projects to ensure that projects are signed-off when completed and that assets are capitalized in accordance with the *Assets* Policy.

Corporate Finance and Administration, through the Corporate Assets Committee will follow-up and monitor the following:

1. Clarification and update of policy, if required, on the issue of maintenance and warranty costs.
2. Review of the forms for asset Write-Off and Disposal to ensure that the proper approvals are obtained and that adequate information on the disposal of assets is obtained.
3. Review and standardize the procedures and process regarding the timing of the capitalization of assets.
4. Follow-up with the Director, Budgeting and Forecasting on the adequacy and accuracy of the monthly capital forecasts.
5. Follow-up with the Senior Director, Capital Planning and the Vice President, CTO on the recommendation for additional information to be provided to SMC for capital projects over \$5 million.
6. Review the recommendation to have the capitalization date included in SAP for all projects to ensure that assets are capitalized in accordance with Policy. Since many projects are multi-phased and capitalized at different dates and since there is only a project ending date in SAP, SAP may not be the tool to be used to determine the appropriate capitalization date for project assets.

Observations

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan

1.1 Improve the Articulation and Communication of the Capital Investment/Technological Strategy

Observation

A major portion (or 84%) of the Corporation's 2004-2005 to 2006-2007 Capital Investment Plan is spent on technological equipment. For the past four years, the Corporation has developed corporate objectives, priorities and a strategic direction that have been communicated to all of its employees and that have been endorsed by its Board of Directors. This strategic direction is built around the following key thrusts:

- High-quality, distinctive Canadian programming;
- Efficiency;
- Creative and human resources;
- Strategic partnerships;
- Collaboration; and
- Strong stakeholder relations.

Our audit revealed that the translation of the corporate objectives, priorities and strategic direction to the capital process in terms of a capital direction/strategy including the Corporation's technological orientations (for example, the transition of its facilities and equipment to a High Definition environment) is not clear to many of the key stakeholders (i.e. members of the CRT). For instance, we were told that with respect to transitioning the Corporation's facilities and equipment to a High Definition environment, the strategy was not to lead nor lag the Canadian market. However, we were not able to obtain a consensus among members of the CRT on what that exactly means and how and when capital funds are to be allocated to meet that strategy. The capital strategy should be derived from the components' business objectives/program schedule which are in turn derived from the Corporation's strategic direction. Another concern expressed by some CRT members is that they do not always know why some projects get approved and others do not.

Our review of the 2003-2004 and the 2004-2005 three-year capital investment plan presentations made to the SMC and to the Board of Directors for their approval revealed that the capital projects proposed seem aligned to the overall strategic direction but it is not always clear to which of the above thrusts it responds to. For instance, "modernize production infrastructure" meets which of the following objectives – high-quality distinctive Canadian programming, efficiency, and/or collaboration?

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.1 Improve the Articulation and Communication of the Capital Investment/Technological Strategy (Cont'd)

Observation (Cont'd)

The articulation and communication to key stakeholders of a clear capital investment/technological strategy with a clear timeline for implementation would help determine which areas/projects should receive increased emphasis and funding and which areas/projects should remain stable or receive reduced funding. Key stakeholders would then know why they have been allocated a certain level of funding and where their respective area fits within the overall plan of the Corporation. Furthermore, clear communication of a strategy would provide a framework to clearly demonstrate and ensure that funds are allocated to meet corporate objectives and priorities within funding constraints.

Recommendation

The Corporation's Board of Directors and Senior Management should improve the articulation of the capital investment/technology strategy including the implementation timeline and communicate it to all key stakeholders to clearly demonstrate and ensure that its three-year capital investment plan is aligned with its strategic direction.

Management Comments and Action Plan

As stated in the executive summary, future initiatives include improving the process for developing the corporate capital investment strategy and the process of establishing the prioritized "registered list" of projects.

We are currently organizing a working session with several CRT members and outside consultant to explore the possibilities of establishing a CBC/Radio-Canada process for defining strategic capital investment drivers that would allow us to evaluate and prioritize individual projects in the plan. The model is based on "Balanced Scorecard" techniques. The challenge will be to develop a model that properly considers the priorities of several CBC/Radio-Canada business components, which have no predetermined priority over one another.

The working session(s) are planned for mid-2005-2006.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan:

- Mid to late 2005-2006 for evaluation and recommendation.
- Implementation to be determined following evaluation and recommendation phase.

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.2 Formalize the Criteria Used to Select Projects and the Prioritization of these Criteria

Observation

CBC/Radio-Canada, like many other Corporations, has capital requirements that exceed its financial capacity and at times its human resource capacity. Our audit revealed that criteria are used to accept projects in the three-year capital investment plan but they are neither necessarily documented nor unanimous among the key stakeholders interviewed. Examples of criteria used, in no particular order of priority, to accept projects in the three-year capital investment plan are as follows:

- Maintain service level of production facilities (age of equipment) stay in business;
- Suppliers no longer maintain the equipment;
- Compliance to CRTC requirements;
- Component's orientations/positioning;
- The project can repay for itself over a certain period of time; and

The criteria used are not necessarily given priorities or ranked in importance.

The absence of formal criteria, as well as the absence of criteria prioritization, creates a risk that decisions taken may not be aligned with the Corporation's vision and objectives and that important projects may not be delivered on time to meet the components' business objectives.

Recommendation

Senior management should formalize, prioritize and communicate to all key stakeholders financial and non-financial criteria to be used in selecting projects for the three-year capital investment plan.

Management Comments and Action Plan

This initiative will be addressed in conjunction with action to be taken under 1.1. It is contemplated that, under one possible model, individual projects will be scored and ranked based on the extent to which they address the strategic capital investment drivers which would be established by Senior Management.

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.2 Formalize the Criteria Used to Select Projects and the Prioritization of these Criteria (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

Evaluation criteria would be defined for each investment classes utilized in CBC:

- Strategic investment;
- Business Case with Payback;
- Code and regulation; and
- Asset replacement.

For example, on **Asset replacement**, an example of some criteria that could be used to score projects within that class:

- Age of the Asset;
- Vendor support;
- Criticality quality of on-air programming;
- General condition of the asset; and
- Availability of spare parts to maintain operation.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan:

- Mid to late 2005-2006 for evaluation and recommendation.
- Implementation to be determined following evaluation and recommendation phase.

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.3 Process Design Improvements – Revise the Process

Observation

The process design is such that the Corporation's three-year capital investment plan is balanced (i.e., project proposals accepted in the three-year plan must not exceed available capital funds) using order of magnitude (OM) estimates. The detailed costs estimates are prepared at the planning sub-process phase when business cases are prepared and projects are executed shortly thereafter.

This creates undue pressure to the Corporation and its components for once the three-year plan is approved, the components have an obligation to meet their budgets. Given that the corporate contingency/reserve has limited funds (i.e., approximately 1% of the Corporation's 2004-2005 – 2006-2007 capital investment plan), should the detailed cost estimates prove to be higher than the order of magnitude estimates, the components must first work around their approved budget to find the missing funds (i.e., re-prioritize their demands). Should new demands occur over the three-year period, the same applies in that components have to manage these new demands by re-prioritizing projects in their plan. This could result in deferring projects or in changing the scope of planned projects. This creates a risk that the corporate objectives may not be achieved in a timely manner. Furthermore, it does not completely achieve the process's objective of moving away from pre-determined budget envelopes.

However, it should be noted that management has started to address this issue by accelerating the preparation and approval of business cases for projects that are planned in the following year. During the last quarter of fiscal year 2004-2005, 22% (consisting of 2005-2006 projects and previous years' multi-year projects) of the 2005-2006 capital investment plan had received spending approval.

Recommendation

We encourage management to pursue its initiative of accelerating the preparation and approval of projects and to consider requesting, earlier in the process, more accurate cost estimates for year one of the three-year capital investment plan. This revised process should also help improve the planning and scheduling of the human resources required to execute the projects.

Management Comments and Action Plan

Capital investments strategies and plans must be considered on a multi-year platform to be effective. Most project estimates in the multi-year plan are based on OM estimates which are only refined at the time a project is submitted for approval. At the current stage of our process change we have deliberately maintained a small contingency to have the maximum amount of resources allocated to individual projects. As projects are approved, any shortage of funds is to come from redefining the funds within the portfolio of unapproved projects under a specific component. Capital funding assistance would only be considered once a component gets through the approval of all its projects for the current year and it is still short funds.

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.3 Process Design Improvements – Revise the Process (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

At this point, it is extremely rare that in any one component, the planned projects for a year are fully approved, initiated and spent as planned. To the contrary, we have been challenged repeatedly with managing extraordinary projected surpluses at year-end due to project delays and project carry forwards to the following year. To maintain larger central reserves and to provide central funding assistance for projects budget shortfalls in the early stages of the year would only increase year-end surplus management and carry forward issues.

To correct this situation, we have taken steps to improve the overall practice of approving projects earlier and managing time and money according to annual plans. In the future, each project will have a year 1 quarterly spending plan and agreed upon target dates for project approval, initiation and ready for operations (RFO) dates. We expect more projects to be approved prior to commencing the year and project resource shortfalls to be addressed more so in the planning phase prior to commencing the year rather than within the year. Our intent is also to ensure that we decompress the end of year concentrated spend patterns which is evidenced in prior years, to allow for better resource management of project implementation capacity and financial resources. We will also achieve a reduced cycle time between the time we plan an initiative to when it is ready for operations.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan: Ongoing but substantially addressed by March 2006.

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.4 Risks of Approving Enterprise-Wide Projects over other Projects are not Documented

Observation

Over the past years, enterprise-wide projects (EWP) representing a good portion of the capital budget were approved which resulted in postponing other projects. For instance, [redacted] of the 2004-2005 capital investment plan, as at September 30, 2004, was for EWP.

Yearly presentations made to the SMC address the impacts of having approved EWP and measures taken to manage the shortfall created from having approved EWP. However, we were not able to obtain through our audit procedures a documented assessment of the risks and impacts of approving EWP and deferring other projects, nor were we able to validate whether these risks and impacts were presented to and discussed with the SMC and the Board of Directors before they were approved.

There is a risk that the resources may be allocated in such a way that corporate objectives and priorities are not met within funding constraints.

Recommendation

The risks of implementing EWP over other capital projects should be clearly assessed, documented and form part of the presentations made to the SMC and the Board of Directors when they are being submitted for discussion and approval.

Management Comments and Action Plan

The category of EWP is a relatively new label for projects that have always existed in our business environment.

Many of our EWP incorporate investments for the refresh of assets that would have otherwise been planned for down a single component line. In some instances the EWP may accelerate and/or delay some individual component initiatives (e.g. Facility Consolidations) as a result of achieving a greater objective. In other instances EWP may address strategic objectives to which we have very little flexibility to delay. The projects in this category of investments can be quite diverse.

We accept the recommendation that greater awareness is required to understand the impact of investments in this class of projects on other investments in the plan. Our intent is to address this as part of the work to be done under 1.1 and 1.2.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan:

- Mid to late 2005-2006 for evaluation and recommendation.
- Implementation to be determined following evaluation and recommendation phase.

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.5 Inconsistencies in Project Proposals and in CRT Presentation Documents

Observation

In order to have a project considered in the Corporation's three-year capital investment plan, the components submit a project proposal and/or a presentation document outlining its capital requirements to the CRT. Project proposals were introduced during fiscal year 2002-2003 and serve as a starting point for discussing and prioritizing projects. Project proposals include the following information:

- Name of the component;
- Project title;
- Investment class (i.e. replacement, strategic, etc);
- Description and objective of the project;
- Risk assessment;
- Operating impact on the component and other components;
- Overview of equipment requirements and work to be done (including cost estimate);
- Disposal plan for replaced equipment; and
- Capital funding required.

Our review of a sample of 15 project proposals submitted to the CRT and presentation documents for the 2004-2005 and 2005-2006 three-year capital investment plans revealed the following:

Project Proposals:

- Unclear link/reference to corporate priorities/direction for nine project proposals;
- Cost reduction impacts not identified (for example, maintenance costs) for all the project proposals;
- Inconsistent risk evaluations: eleven project proposals identified the risks; three graded the risks as high, medium or low; and one did not identify risks;

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.5 Inconsistencies in Project Proposals and in CRT Presentation Documents (Cont'd)

Observation (Cont'd)

- Limited or no information provided in the disposal plan for replaced equipment for all the project proposals;
- Absence of a staffing impact analysis for planning and execution of projects for 13 project proposals;
- Lack of identifying the impact of the project on other components for four project proposals;
- Absence of identifying the equipment needs for seven project proposals;

Presentation Documents:

- Some made reference to production capacity requirements and others did not;
- Some explained their prioritization of criteria and others did not;
- Some included support/after-purchase maintenance costs in the project costs which according to Corporate Policy 2.3.2 *Assets*, maintenance costs should be charged to operations;

However, it should be noted that the process design is such that project proposals and presentation documents are prepared for projects to be executed in year three of the three-year capital investment plan. Consequently, some of the information required may be difficult to obtain.

These inconsistencies render the prioritization of capital projects a more difficult task to accomplish which could result in accepting capital projects that do not optimally meet the corporate priorities/direction.

Recommendation

Management should review the existing requirements in the project proposals and presentation documents and clearly communicate to all key stakeholders the required and optional information. Management should also remind managers the applicability of Corporate Policy 2.3.2 *Assets*.

Observations (Cont'd)

1. Preparation and Approval of the Three-Year Capital Investment Plan (Cont'd)

1.5 Inconsistencies in Project Proposals and in CRT Presentation Documents (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

The Project Proposal template and process is under review and is to be redesigned to improve the content, quality and purpose of this information in our process. Our intent is to have an online form that will have mandatory fields and guidance for the user. It will also be integrated with other aspects of our process to provide efficiency from one stage of the capital process to the next.

Corporate Policy 2.3.2 *Assets* is currently being updated and will be communicated to CRT members and others.

Responsible Party & Schedule

- Senior Director, Capital Planning – CTO: Project Proposal.
- Director, Policy & Internal Control, Finance and Administration: Corporate Policy 2.3.2 *Assets*.

Forecast date of the implementation of the action plan:

- Project Proposal review currently underway and implemented with on-line tool by fall 2006.
- Corporate Policy 2.3.2 to be updated and communicated by summer 2005.

Observations (Cont'd)

2. Preparation and Approval of Business Cases

2.1 Improving the Documentation of Investment Decisions

Observation

Once a project has been included in the three-year capital investment plan, the next step consists of preparing a business case to further justify the project and to obtain/liberate the funds to execute the project. The business case includes the following information:

- Executive summary that provides an overview of the problem or opportunity being addressed, the possible solutions, the recommended solution, the impact of the project on other projects/programming/production costs, and the financial analysis of the investment;
- Business content and objective — how the proposal relates to the corporate strategic priorities;
- Inter-relation/integration with other components or projects;
- Current situation/problem;
- Target situation and selection criteria;
- Solution choices — minimum of three;
- Recommended solution;
- Impact on programming/productions (costs);
- Project structure and resources;
- Project deliverables and rollout schedule;
- Investment analysis (payback and IRR); and
- Assumptions.

Our review of a sample of 18 business cases that had been prepared and approved in fiscal years 2001-2002 to 2004-2005 revealed that their content has improved over the years in terms of the quality of the information provided. However, the following was observed:

- The results of payback and IRR calculations were not considered for 15 business cases as a selection criteria, since few projects provide sufficient revenues and cost reductions to render the calculations relevant.

Observations (Cont'd)

2. Preparation and Approval of Business Cases (Cont'd)

2.1 Improving the Documentation of Investment Decisions (Cont'd)

Observation (Cont'd)

- The link with the corporate strategic direction (key thrusts) was not clear for eight business cases, even though these capital projects seem aligned to the overall corporate strategic direction.
- The selection criteria were not defined for six business cases.
- The objectives were not defined for one business case.
- The strengths, weaknesses, risks, and opportunities were not defined for six business cases.
- A minimum of three solution choices was not identified for five business cases.
- Cost analyses were not prepared for the solution choices in six business cases.
- The link between the selection criteria and the solution choices was not identified for three business cases.
- The risk analyses for the solution choices were not identified for three business cases.
- The selected solution was not detailed for one business case.
- The link between the selection criteria and the recommended solution was not identified for three business cases.
- The project structure and resources were not identified for one business case.
- The assumptions were not stated for five business cases.
- The impacts on programming and production costs were not identified for two business cases.
- Calculations were not made with respect to the economic replacement point for any of the business cases selected.
- For all the business cases selected, the link with the project proposal in terms of scope was not clear, for project proposals are sometimes very vague in their descriptions and objectives of projects.
- For nine business cases selected, the costs differed from those indicated in the project proposals.

Observations (Cont'd)

2. Preparation and Approval of Business Cases (Cont'd)

2.1 Improving the Documentation of Investment Decisions (Cont'd)

Observation (Cont'd)

These inconsistencies and weaknesses affect the effectiveness of the process in that it does not clearly demonstrate that resources are optimally allocated. In an environment of budget reductions and where transparency is required from the various stakeholders, investment decisions should be better documented.

It should be noted that the Capital Planning Group had, during the time of the audit, completed the development of the first phase of BC Online. BC Online is an on-line web browser based tool that will be used for the preparation and approval of business cases. It will require that projects be categorized into four investment classes: replacement of existing assets; strategic capital investment; regulatory or code compliance; and business case with payback. Each investment class will have its own form thereby simplifying the preparation of the business cases.

Recommendation

We encourage management to deploy Business Case Online as soon as possible so as to enhance comparability and consistency. Management should also conduct periodic audits to monitor compliance with the new process.

Management Comments and Action Plan

BC Online will be deployed by summer of 2005 and periodic audits to be conducted to ensure quality and completeness of submissions.

It is, however, important to realize that a rigid formulaic approach does not necessarily add to the quality of the decision. For example, the current approach, inherited from a previous Special Examination, requires that three alternatives be listed. There is a risk that this leads to an approach of compliance "by rote". If, for example, there is an inoperative system that is critical to core business (for example a Newsroom computer system), there is realistically only one option, which is to replace it. Saying "do nothing" is an option is like saying we should revert to typewriters.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan: BC Online roll-out – summer 2005.

Observations (Cont'd)

2. Preparation and Approval of Business Cases (Cont'd)

2.2 Absence of Documented Guidelines for the Establishment of Contingencies within Projects

Observation

Our review of a sample of business cases revealed that the contingency percentages varied between 0% to 15% and that the reasons supporting these percentages were not documented. There are no documented guidelines to help project managers establish contingency percentages and/or amounts for a project.

Discrepancies may exist between projects as some projects may be riskier than others (i.e. replacement of an equipment versus the construction and implementation of a new asset). There are less uncertainties in the first scenario than in the second and one would expect the contingency percentage to be different.

If documented guidelines do not exist to determine contingencies, there is a risk of over- or under-estimating the contingency of a project. Furthermore, if no contingency is planned and a problem occurs during the execution, the pressure to meet the budget may lead to a risk that the objectives of the project may not be met.

During the time of the audit, the Capital Planning Group was working on a project management governance model which includes guidelines for the establishment of contingencies.

Recommendation

We encourage management to pursue its initiative concerning the preparation and documentation of guidelines concerning contingencies and once established, management should communicate them to all key stakeholders.

Management Comments and Action Plan

Upon review of the audit sample we noted that existing practices on establishing contingencies are generally sensitive to the risk and nature of the project to which they were established. This does not preclude the need to establish a documented process for establishing a project contingency practice. Work has already commenced in this respect. Guidelines will be established, communicated and monitored.

Establishment of contingencies has to be done in conjunction with the respective components or departments which manage a project. For example, the contingency amounts for software development need to be larger than the contingency amounts for studio or transmitter projects. There is a judgment call that has to reside, to a large extent, with the centres of expertise, be they Engineering, Real Estate, or IT.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan: fall 2005.

Observations (Cont'd)

3. Monitoring

3.1 Incomplete Monthly Forecast Reports

Observation

The capital process is budget oriented and other types of information that could be useful for the business components are not presented in the monthly forecast reports. Monthly forecast reports, which differ from one engineering group to another, usually detail the budget versus actual amounts expended for a project and do not provide information on indicators like: percentage of completion, number of initial objectives reached, etc.

Communicating key information on a timely basis to the appropriate individuals helps ensure that the project's goals and objectives will be met.

It should be noted that during the time of the audit, a Reporting Working Group had been put in place to: review the current capital process reporting practices with the intent to improve the overall quality of capital reporting to all levels of management; develop reporting practices; and make recommendations on changes and identify responsibility for developing and producing existing and new reports.

Recommendation

We encourage management to pursue its initiative of improving the reporting process and to consider the following elements: enforce the use of one standard report by each engineering group to enhance comparability among projects; include quantitative and qualitative information in the reports; and develop with the users the type of information that the reports should have so as to meet their needs.

Management Comments and Action Plan

A Reporting Working Group was put in place in October 2004 to review the current reporting practices and recommend changes where necessary. The group's work is being completed and their recommendation will address the audit recommendations. Due to the various groups that will be impacted by implementing a standard practice, work will continue throughout fiscal 2005-2006 to ensure that objectives are met in achieving the recommendations.

We are also developing online, on-demand, and automated reporting tools to generate several standard reports on different views from a component, implementer and portfolio view of capital. It is intended that these reports will assist various stakeholders in the management and assessment of capital activities.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan: March 2006.

Observations (Cont'd)

3. Monitoring (Cont'd)

3.2 Improving Governance

Observation

Good management practices suggest periodic status reporting to either boards of directors or executive-level committees as a means to increase project teams' accountability and to provide pressure to meet established cost, schedule and technical performance goals.

Our review of the presentations made to the SMC and to the Board of Directors and our audit of EWP such as Vision, Ottawa and Quebec Consolidation projects revealed that the following reporting is made:

- Presentations are made and discussions take place at the SMC and the Board of Directors levels with respect to: the three-year capital investment plan; new major projects/initiatives before they are included in the three-year capital investment plan such as the possible Vancouver Consolidation Project; and the Vision Project in terms of costs, timelines and risks.
- Status reports are prepared and sent to members of senior management that are involved in the Ottawa and Quebec Consolidation Projects which provide information on costs, timelines and risks.
- Quarterly financial reports are presented to the Audit Committee of the Board which provide financial information on the current year's capital budget in terms of forecasted and actual expenditures for projects by components in a summarized format and for each project over \$5 million.

However, we also noted that limited information is provided to the Board of Directors and, to a certain extent, to the SMC on projects over \$5 million in terms of project timelines and risks, except for the Vision Project.

Recommendation

In today's context of increased corporate governance and to increase accountability, senior management should consider providing additional information in terms of timelines and risks of projects over \$5 million to the SMC and the Board of Directors on a regular basis.

Management Comments and Action Plan

Following our review of best practices, and internal practices, we are developing a project governance model that is tailored to CBC/Radio-Canada's needs and specific to the nature of a project (e.g. size, complexity, risk). The governance model will address project requirements at all stages in the lifecycle of a project (plan, approve, implement and close).

Observations (Cont'd)

3. Monitoring (Cont'd)

3.2 Improving Governance (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

A Corporate Project Management Office (CPMO) support role will also be defined and implemented to assist project managers in developing and implementing new practices as required. We are also planning to develop and implement a standardized project management training program to improve practices in project management.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan: First quarter – 2006–2007.

Observations (Cont'd)

4. Closure

4.1 Absence of Post-Implementation Evaluations

Observation

Post-implementation evaluations of projects which measure the extent to which project outcomes have contributed towards its goals and objectives and which could improve the performance of future projects are not conducted.

Recommendation

Management should develop procedures and guidelines with respect to post-implementation evaluations of major projects, communicate them to the key stakeholders, and ensure that they are conducted.

Management Comments and Action Plan

We intend to implement an online tool for submitting, approving, managing, closing and archiving all project documentation. The online tool is consistent with principles of the "Stage Gate Model" used for portfolio and project management. A closing practice for all projects is still to be defined and implemented. The tool to be used will be an extension of the BC Online tool which is rolling out this summer.

Responsible Party & Schedule

Senior Director, Capital Planning – CTO.

Forecast date of the implementation of the action plan: March 2006 to fall 2006.

Observations (Cont'd)

4. Closure (Cont'd)

4.2 Inconsistencies and Weaknesses in Closing Procedures

Observation

Our review of a sample of closing documents revealed that closing procedures vary from one component to another: some use e-mails to approve while others use a paper form where finance, engineering and the client sign. Furthermore, no documented approvals were obtained for the closure of some projects selected (finance and/or client).

Moreover, we noted that the closing date in SAP may, in some instances, be months before or after the closing date of the project per the closing documents.

In addition, for some projects that were closed as per the closing documents, we noted that the status of the project was still TCLO (technically closed) instead of CLO (closed).

We also noted that the capitalization date (or ready for operation date) of assets transferred from AUC (Assets Under Construction) to Fixed Assets in SAP was not always entered. Hence, it is difficult to ascertain whether the assets within the projects were capitalized and amortized as per Corporate Policy 2.3.2 *Assets*.

There is a risk that a project may be closed without appropriate approvals and that the accounting records may be inaccurate.

Recommendation

Management should establish a formal closing procedure, communicate it to all key stakeholders and take measures to ensure it is followed.

Management Comments and Action Plan

JERRY ZUBRYCKY, SENIOR DIRECTOR, CAPITAL PLANNING – CTO

As indicated previously under 4.1, a formal closing practice will be put in place and is planned to be implemented in 2006-2007. In the interim, improvements to closing practices will be put in place to address the observation.

DONALD HO, DIRECTOR, FINANCIAL OPERATIONS, FINANCE AND ADMINISTRATION, ENGLISH NETWORK

We agree that the capitalization dates (ready for operation dates) should be properly entered into SAP. Going forward, information requested from the business areas will include a requirement to provide a ready for operation date. This date will then be entered into SAP. To ensure that all new projects will have ready for operation dates attached to the assets, a report can be generated showing which projects do not have ready for operation dates and require follow-up.

Observations (Cont'd)

4. Closure (Cont'd)

4.2 Inconsistencies and Weaknesses in Closing Procedures (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

GUYLAINE TALBOT, COST ANALYST, FINANCE AND ADMINISTRATION, FRENCH NETWORK

For the French Network, this observation does not apply to projects that were ongoing in 2004-2005. A procedure has been implemented to ensure that all projects have ready for operation dates when available. An update is then made to the project to modify the ready for operation date or to insert one if that date was not available when the project was created. This policy is respected so that a monthly report of work in progress may be prepared in order to ensure that assets are capitalized in the appropriate period.

A request for a change in SAP has been made to the SAP Support Centre in order to modify in batches the ready for operation dates.

Responsible Party & Schedule

Donald Ho, Director, Financial Operations.

Implement in Q1 of fiscal 2005-2006.



Rapport de vérification interne

CBC/Radio-Canada – Collecte de l'information

Services français et anglais

Juin 2005

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

1. Sommaire.....	1
1.1 Caractéristiques du processus	1
1.2 Objectif de la vérification	2
1.3 Étendue de la vérification.....	2
1.4 Résumé du travail effectué.....	3
1.5 Pratiques positives.....	3
1.6 Principales observations et recommandations.....	4
1.7 Conclusion.....	5
1.8 Résumé des commentaires de la direction	6
2. Observations – Ensemble des composantes médias	9
2.1 Relation entre la formation et la gestion du rendement.....	9
2.2 Mise en œuvre d’un mécanisme institutionnel de rétroaction journalistique	18
3. Observations – Services anglais	20
3.1 Élaboration et mise en œuvre d’un « protocole de nouvelles en direct »	20
3.2 Planification de la relève	21
3.3 Accès aux données du serveur de production de CBC.ca	22
4. Observations – Services français	23
4.1 Gestion du changement – Information Télévision française.....	23

**Pages 90 to / à 113
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Comptes fournisseurs – Centre national des paiements (OSP)

Novembre 2005

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

1. Sommaire.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectif de la vérification	2
1.3 Étendue de la vérification.....	2
1.4 Résumé du travail effectué.....	3
1.5 Pratiques positives.....	3
1.6 Sommaire des observations et des recommandations.....	5
1.7 Conclusion.....	6
1.8 Sommaire des commentaires de la direction	7
2. Observations.....	8
2.1 Séparation des tâches	8
2.2 Maintenance du fichier maître des fournisseurs.....	9
2.3 Accès aux tables de taux de change	11
2.4 Bénéficiaire délégué.....	14
2.5 Vérification des paiements en double.....	15
2.6 Transferts bancaires.....	17
2.7 Sécurité des chèques	18
2.8 Petite caisse	19

1. Sommaire

1.1 Contexte

Le Centre national des paiements (CNP), situé à Ottawa, s'acquitte du paiement des factures pour l'ensemble de la Société. À l'origine, le CNP a été mis sur pied pour centraliser la gestion des paiements, mais il a depuis été intégré à l'Organisation des services partagés (OSP). Toutes les factures reçues par les différents services de la Société (à l'exception de celles nécessitant un paiement urgent) sont transmises au CNP pour paiement. On distingue essentiellement trois grandes catégories de factures, soient :

- les factures liées à des bons de commande (BC);
- les factures émises hors du cadre de bons de commande (HBC); et
- les demandes de remboursement de frais de déplacement.

L'attribution des tâches du personnel du CNP se fait selon les types de factures et de paiements.

Comme les bons de commande sont approuvés dans SAP, les factures sont directement transmises au CNP pour traitement. Il est tenu pour acquis que l'acheteur a approuvé la facture si le bon de réception des marchandises (BRM) a été produit par le système. Pour les factures émises HBC, la facture doit d'abord être transmise au centre de coûts responsable pour y être approuvée, conformément à la politique de délégation des pouvoirs financiers (DPF), avant d'être traitée. Les demandes de remboursement de frais de déplacement doivent également être signées et approuvées conformément à la DPF.

Les factures reçues sont numérisées et enregistrées dans SAP par les commis responsables de la numérisation aux comptes fournisseurs, puis elles sont acheminées aux commis responsables de l'étape suivante du traitement, selon le type de factures. Les factures émises HBC et les demandes de remboursement de frais de déplacement sont traitées en deux étapes. À la première étape, le commis crée la facture et saisit la plupart des données. La facture est ensuite acheminée par le système à la deuxième étape de traitement, où un commis principal reçoit l'information consignée. Si l'information est complète et exacte, la facture est traitée pour paiement. Les factures liées à des BC sont traitées en une seule étape, puisque les données correspondent à l'information figurant sur le bon de commande.

Les chèques sont émis par les commis principaux avec la participation des commis responsables de la numérisation aux comptes fournisseurs, ce qui assure la séparation des tâches. Les transferts électroniques de fonds et les transferts bancaires sont téléchargés par les commis principaux.

La maintenance du fichier maître des fournisseurs incombe également au CNP. Cette fonction est effectuée par les commis responsables de la numérisation aux comptes fournisseurs.

1. Sommaire (suite)

1.2 Objectif de la vérification

Cette mission de vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des contrôles, systèmes et pratiques mis en place par CBC/Radio-Canada pour réduire les risques d'affaires liés au processus de traitement des comptes fournisseurs relevant de la responsabilité du CNP. Ces risques constituent l'éventualité qu'un événement, une mesure, ou le défaut de prendre une mesure, nuise à la capacité de la Société de réaliser ses objectifs. Les principaux risques identifiés sont :

- le processus de paiement des factures n'est pas effectué correctement ni en temps opportun;
- les contrôles manuels et automatisés associés au module de paiements de SAP ne sont ni adéquats ni appropriés;
- la configuration des contrôles régissant les systèmes et les processus qui doivent assurer la séparation des tâches incompatibles est inefficace;
- les outils de gestion et d'établissement des rapports destinés à assurer un contrôle efficient et efficace de la fonction de traitement des comptes fournisseurs ne sont pas mis en œuvre; et
- l'accès aux fonctions de maintenance des données du fichier maître des fournisseurs est inapproprié.

1.3 Étendue de la vérification

L'étendue de la vérification, déterminée suite à notre évaluation des risques, comprenait l'examen des pratiques et contrôles en place. Notre vérification a eu lieu en avril et mai 2005. Une attention particulière a été portée aux aspects suivants :

- **Examen des processus opérationnels** – Familiarisation avec le processus, examen de la documentation et revue générale afin d'identifier les principaux risques et contrôles du processus;
- **Test sur des transactions** – Revue d'un échantillon d'opérations traitées par le CNP;
- **Test sur les contrôles** – Test des principaux contrôles manuels et automatisés du processus et de SAP;
- **Tests sur les contrôles des systèmes**– Revue des contrôles d'accès aux applications, des fonctionnalités et des mécanismes assurant la sécurité des données dans le module de paiement de SAP;
- **Examen des profils d'utilisateurs** – Revue de la séparation des tâches incompatibles et des profils d'utilisateurs définis à l'intérieur de la fonction de paiement; et
- **Maintenance du fichier maître** – Revue des processus de maintenance du fichier maître.

1. Sommaire (suite)

1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués ont été :

- Entrevues avec les principaux intervenants afin de comprendre les processus et les activités;
- Passages-témoins du processus de traitement des comptes fournisseurs, incluant :
 - les factures liées à des BC
 - les factures émises HBC
 - les demandes de remboursement de frais de déplacement
 - les transferts bancaires
 - les transferts électroniques de fonds
 - l'impression des chèques
 - la maintenance du fichier maître des fournisseurs
- Revue des politiques, procédures et du matériel de formation pertinents;
- Comparaison des pratiques courantes aux meilleures pratiques de l'industrie;
- Tests des contrôles internes s'appliquant aux données transactionnelles pour la période du 1^{er} avril 2004 au 31 mai 2005; et
- Tests sur les contrôles automatisés de SAP.

Notre révision s'est étendue aux contrôles d'accès à SAP (l'application permettant au CNP de s'acquitter de son mandat), et par conséquent, le présent rapport renferme des constatations et des recommandations ayant trait à cette application. Il convient toutefois de souligner que le CNP n'est pas responsable de la sécurité et de l'administration de SAP. Pour cette raison, les constatations et recommandations s'y rapportant devraient être adressées par l'équipe responsable de la sécurité SAP, et cette dernière devra assurer le suivi des mesures que la direction adoptera.

1.5 Pratiques positives

Au cours de la vérification, nous avons observé que le CNP appliquait de nombreuses pratiques positives dans le cadre du traitement des comptes fournisseurs. Nous dressons ci-après la liste des pratiques les plus marquantes que nous jugeons dignes de mention :

- La structure organisationnelle reflète étroitement les catégories de factures et de paiement traités, ce qui permet une définition claire des responsabilités du personnel à l'intérieur du processus. Diverses équipes s'acquittent du traitement des demandes de remboursement des frais de déplacement, des transferts bancaires, des paiements récurrents, des factures liées à des BC et émises HBC.

- Le déroulement des activités à l'intérieur du CNP est conditionné par un système automatisé qui sert à appuyer et à contrôler le processus de traitement des comptes fournisseurs. Une fois numérisées, les factures suivent les étapes de traitement prévues en fonction de la priorité qui leur est attribuée.

1. Sommaire (suite)

1.5 Pratiques positives (suite)

- Des mécanismes de contrôle sont intégrés à divers points du processus de traitement pour empêcher l'enregistrement et le paiement des factures avant que toutes les opérations requises ne soient effectuées. Le processus de traitement est conçu de façon à séparer plusieurs des tâches incompatibles.
- Le CNP a recours à divers outils technologiques pour appuyer son processus, dont les « courriels intelligents » (*SmartEmail*). Il s'agit de courriels générés automatiquement à partir de modèles prédéfinis qui permettent de communiquer de manière uniforme et efficace avec les acheteurs au sujet des problèmes de paiement des factures.
- Le CNP déploie des efforts pour centraliser la maintenance du fichier maître des fournisseurs. Depuis quelque temps, la majorité des acheteurs ont un accès restreint au fichier maître des fournisseurs. Ils doivent désormais envoyer un courriel à un compte centralisé de courriels pour demander que des changements ou des ajouts soient apportés.
- L'épuration du fichier maître des fournisseurs est en cours afin de mettre à jour le fichier maître des fournisseurs, d'éliminer les doublons et de désactiver les dossiers inactifs.

1.6 Sommaire des observations et des recommandations

Les observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

1. **Séparation des tâches** – L'accès qui permet la saisie des factures et l'émission des paiements, deux tâches incompatibles, n'est pas séparé. Les profils d'accès devraient être revus afin d'assurer une séparation adéquate des tâches incompatibles.
2. **Maintenance du fichier maître des fournisseurs** - L'accès au fichier maître n'est pas suffisamment restreint et il n'y a pas de fonction de révision des ajouts et des modifications apportés au fichier. L'absence d'une fonction formelle de révision accroît le risque que des informations inexactes soient entrées dans le fichier pouvant donner lieu à des paiements mal acheminés, faits à des fournisseur auxquels ils ne sont pas destinés ou faits à des fraudeurs.
3. **Accès aux tables de taux de change** - L'accès aux tables de taux de change n'est pas suffisamment restreint. Comme la tenue des registres comptables de CBC/Radio-Canada est assurée par SAP, toute erreur non décelée dans les tables de taux de change pourrait se reporter dans les états financiers et ainsi engendrer des erreurs ou des anomalies.
4. **Bénéficiaire délégué** – Actuellement, rien n'empêche actuellement les commis principaux de créer un compte fournisseur attribué à un employé comme bénéficiaire délégué d'un paiement avant d'enregistrer une facture et d'émettre le paiement correspondant. L'accès à cette fonctionnalité devrait être restreinte afin d'empêcher que des paiements légitimes ne soient détournés au profit d'employés de CBC/Radio-Canada après l'approbation du paiement mais avant que celui-ci ne soit émis.

1. Sommaire (suite)

1.6 Sommaire des observations et des recommandations (suite)

5. **Vérification des paiements en double** - Nous avons constaté que les fournisseurs du gouvernement fédéral ne sont pas assujettis au même mécanisme de contrôle automatisé de vérification des paiements en double exercé par SAP que les autres fournisseurs. Ce groupe de fournisseurs devrait être configuré de manière à ce qu'il soit assujetti au contrôle des dédoublements de factures exercé par SAP.
6. **Transferts bancaires** – Le transfert des données de SAP à l'application de transferts bancaires (WANDA) ne se fait pas de façon adéquate, si bien qu'il faut une intervention humaine pour vérifier et corriger les données. Cette constatation soulève le risque que des transferts bancaires peuvent être transmis au mauvais fournisseur ou au mauvais compte, une situation difficile, voire impossible à corriger. Les efforts en cours pour remplacer le système WANDA devraient être surveillés afin de trouver rapidement une solution à ce problème.
7. **Sécurité des chèques** -
8. **Petite caisse** – Actuellement, la gestion de la petite caisse du CNP ne satisfait pas à toutes les exigences de la politique *Fonds de caisse de CBC/Radio-Canada*. Le superviseur du responsable de la petite caisse devrait compter les fonds tous les trimestres, documenter les résultats et procéder à des comptages aléatoires tout au long de l'année, conformément à la politique en vigueur.

s.16(2)

1.7 Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion du processus de traitement des comptes fournisseurs du CNP sont :

- efficaces (aucune observation)
- acceptables (nécessitent des améliorations).**
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants)

1. Sommaire (suite)

1.8 Sommaire des commentaires de la direction

En résumé, la direction est en accord avec les recommandations. Une équipe a été mise en place et chargée de la résolution du problème associé au fichier maître des fournisseurs. Elle établira un plan d'action, à court et à long terme, pour assurer l'épuration du fichier maître des fournisseurs et pour instaurer des mécanismes de contrôles provisoires (vérification de l'entrée de données et surveillance par des rapports), et ce, avant la fin de l'année financière.

Nous avons soumis une étude de faisabilité afin de régler le problème relié à l'accès aux tables de taux de change, et si approuvée, ce problème devrait être résolu d'ici la fin de l'année financière. La direction avait déjà avisé la Vérification interne qu'elle envisage la possibilité de mettre à jour/ remplacer le système WANDA pour le processus des transferts bancaires. La direction soumettra également une proposition afin de modifier les processus existants, qui permettent au commis de modifier les détails sur une facture en utilisant le nom d'un employé comme bénéficiaire délégué. Des correctifs ont été apportés pour les problèmes suivants : vérification des paiements en double, sécurité des chèques et petite caisse.

Finances et administration nationales

Nous sommes en accord avec les observations et recommandations. Nous avons d'ailleurs déjà implanté certaines des recommandations qui nous ont été formulées (sécurité des chèques et petite caisse), et nous nous apprêtons à mettre les autres en oeuvre. Le Directeur, politiques et contrôle interne, travaillera avec le Chef national, données de base et sécurité, pour la révision des profils d'accès des utilisateurs et apporter les changements appropriés. Nous évaluerons également les risques associés à l'absence de séparation adéquate des tâches en raison du nombre de ressources disponibles, des exigences opérationnelles et de celles imposées par le déroulement du travail.

2. Observations

2.1 Séparation des tâches

Observation

Les droits d'accès aux différentes fonctions exercées par le CNP sont définis dans SAP, toutefois les tests menés ont démontré que la séparation entre les tâches de saisie de factures et d'émission de paiements n'était pas suffisante.

Par exemple, huit commis principaux ou superviseurs du CNP ont accès aux deux fonctions. À défaut d'une séparation adéquate de ces tâches, il existe un risque qu'une facture soit créée de façon frauduleuse et validée pour fins de paiement dans un lot de traitement. D'après les tests effectués lors de la vérification, un suivi de la direction est requis afin de déterminer si la séparation des tâches est adéquate. La Vérification interne travaillera avec la direction afin d'assurer le suivi et fournira une mise à jour de la situation en novembre 2006 par le biais du suivi des recommandations des rapports de vérification.

Recommandation

Le CNP, en collaboration avec le service national des Finances et administration et les TI, devrait passer en revue les profils d'accès des utilisateurs pour s'assurer qu'il existe une séparation appropriée des tâches incompatibles telles que la maintenance du fichier maître des fournisseurs, la création de factures et l'émission des paiements. Le besoin accru d'accès devra être clairement démontré avant d'octroyer des accès additionnels à un utilisateur.

Commentaires de la direction et plan d'action

Le Directeur, politiques et contrôle interne travaillera avec le Chef national, données de base et sécurité, pour la révision des profils d'accès des utilisateurs et apporter les changements appropriés. Nous évaluerons également les risques associés à l'absence de séparation adéquate des tâches attribuées en raison du nombre de ressources disponibles, des exigences opérationnelles et de celles imposées par le déroulement du travail.

Responsable & échéancier

Bill Murrin, Directeur, politiques et contrôle interne

2. Observations (suite)

2.2 Maintenance du fichier maître des fournisseurs

Observation

L'accès au fichier maître n'est pas suffisamment restreint et il n'y a pas de fonction de révision des ajouts et des modifications apportés au fichier.

Le fichier maître des fournisseurs renferme tous les renseignements pertinents sur les fournisseurs, notamment leur adresse, les modalités de paiement et, dans le cas des fournisseurs qui ont choisi d'être payés par transfert électronique de fonds, les coordonnées des comptes bancaires. Pour ces raisons, il est important que l'information consignée dans le fichier soit exacte et à jour, et que l'accès aux données en mode « modification » soit restreint à quelques employés. Nous reconnaissons que des efforts pour centraliser l'accès aux fonctions de création de dossiers et de modifications des données contenues dans le fichier maître des fournisseurs ont été entrepris. La direction sait que le fichier doit être épuré afin d'éliminer les dédoublements de données et autres irrégularités qui sont survenus suite à la décentralisation des fonctions d'accès au fichier dans l'ensemble de la Société.

Au moment de la vérification, l'épuration du fichier n'était pas encore terminée. En outre, l'accès au fichier maître n'est pas encore strictement limité au personnel responsable des comptes fournisseurs. À l'heure actuelle, 18 utilisateurs ont un accès de mise à jour et de création de données au fichier maître, mais seulement trois de ces utilisateurs appartiennent au groupe responsable des comptes fournisseurs au CNP.

Nous avons constaté que les nouvelles données et les modifications entrées dans le fichier maître des fournisseurs par les commis aux comptes fournisseurs ne faisaient pas l'objet d'une revue dûment documentée. Nous avons été informés qu'il était courant pour un commis de demander à un collègue une vérification informelle des données saisies. Toutefois, aucun système ou processus de contrôle n'est en place pour assurer que cette vérification a lieu, ni pour empêcher un commis de modifier de façon abusive l'information contenue dans le dossier d'un fournisseur, notamment les coordonnées de ses comptes bancaires. L'absence d'une fonction formelle de révision accroît le risque que des informations inexactes soient entrées dans le fichier pouvant donner lieu à des paiements mal acheminés, faits à des fournisseurs auxquels ils ne sont pas destinés ou faits à des fraudeurs.

Recommandation

Les efforts entrepris en vue de centraliser la gestion du fichier maître des fournisseurs, notamment la restriction de l'accès au fichier à l'intérieur de SAP devraient être poursuivis.

Les suivis des mesures à prendre identifiés lors des réunions ordinaires des comités de gestion devraient être mis en oeuvre de façon à accélérer l'épuration des données et assurer la conformité aux lignes directrices régissant la création, la maintenance et la mise à jour des dossiers et du fichier maître des fournisseurs.

Afin de prévenir les erreurs dans les données des fournisseurs, les nouveaux dossiers créés dans le fichier ainsi que les changements apportés aux données bancaires devraient faire l'objet d'une révision et être dûment autorisés. De même, la possibilité d'instaurer des mécanismes de surveillance dans le cadre d'examen réguliers des changements apportés au fichier maître des fournisseurs devrait être envisagée.

2. Observations (suite)

2.2 Maintenance du fichier maître des fournisseurs (suite)

Recommandation (suite)

À tout le moins, la procédure de révision des données devrait être formalisée et idéalement, être supportée par la fonctionnalité de SAP permettant d'empêcher que des dossiers de fournisseurs puissent être créés sans vérification.

Commentaires de la direction et plan d'action

Le CNP et la Gestion des approvisionnements ont mis sur pied une équipe chargée de coordonner l'épuration du fichier maître des fournisseurs. Le CNP y est représenté par Richard Fogarty et Brian Armstrong. Sandra Lavoie est la personne-ressource pour la Gestion des approvisionnements. Jusqu'à présent, l'équipe s'est réunie deux fois pour définir ses objectifs et choisir la méthode qui servira à réaliser cette tâche d'envergure.

À ce jour, un certain nombre de mesures ont été prises, dont l'élimination des fichiers fournisseurs inactifs et la formation des commis aux comptes fournisseurs sur la fonction de partenariat pour les fournisseurs des approvisionnements.

Brian Armstrong et moi-même avons discuté des solutions à court et à long terme pour assurer la vérification des nouveaux dossiers de fournisseurs créés. Parmi les solutions envisagées, mentionnons la création d'un processus intégré dans SAP, l'application de traitement par étapes des comptes fournisseurs et l'utilisation de rapport de surveillance des activités à l'intérieur du fichier. Nous avons rencontré à cet égard un représentant d'Optura pour discuter de la faisabilité de certaines de nos idées. De toute évidence, nous devons poursuivre notre exploration pour comprendre la complexité de la réalisation de chacune des solutions envisagées.

Responsable & échéancier

Richard Fogarty, Chef, CNP

Un plan d'action, à court et à long terme, pour assurer l'épuration du fichier maître des fournisseurs et pour instaurer des mécanismes de contrôles provisoires (vérification de l'entrée des données et surveillance par des rapports) devront être préparés, et ce, avant la fin de l'année financière.

2. Observations (suite)

2.3 Accès aux tables de taux de change

Observation

L'accès aux tables de taux de change dans SAP n'est pas suffisamment restreint. En vertu des meilleures pratiques dictées par les normes de gouvernance des TI, la maintenance des données retrouvées dans les tables de taux de change dans SAP devrait être centralisée et l'accès à ces données devrait être limité à un petit groupe de personnes dûment autorisées.

Les tests sur les contrôles d'accès à SAP effectués ont démontré que 16 utilisateurs avaient actuellement accès aux fonctions de maintenance de la table des taux de change standards et que ce nombre se chiffrait à 30 dans le cas de la table des taux de change personnalisés. Ces utilisateurs comprennent du personnel dans les bureaux à l'étranger, des consultants externes et même des employés ne travaillant plus à la Société.

Les utilisateurs en question appartiennent aux groupes suivants :

Groupe	Nombre d'utilisateurs ayant accès aux tables de :	
	Taux de change standards	Taux de change personnalisés
Gestion de la trésorerie	5	6
CNP	0	12
Bureaux à l'étranger	3	4
CSS (Centre de soutien SAP)	4	3
Divers	4	5
Total:	16	30

Comme tous les commis principaux ont le même profil, aussitôt qu'un d'entre eux reçoit l'accès à une fonction, les autres y ont automatiquement accès. Toutefois, le fait d'accorder l'accès aux tables de taux de change à un aussi grand nombre d'utilisateurs peut entraîner des erreurs et des changements inappropriés. Comme la tenue des registres comptables de CBC/Radio-Canada est assurée par SAP, toute erreur non décelée dans les tables de taux de change pourrait se reporter dans les états financiers et ainsi engendrer des erreurs ou des anomalies.

2. Observations (suite)

2.3 Accès aux tables de taux de change (suite)

Recommandation

L'accès aux tables de taux de change devrait être limité aux utilisateurs responsables de leur gestion. La gestion des tables devrait être confiée à un ou deux utilisateurs et à un substitut. Ces utilisateurs devraient appartenir au groupe de la Gestion de trésorerie.

Commentaires de la direction et plan d'action

Dans le cadre du projet de changement du système WANDA, nous essayons de voir s'il est possible de recevoir les données par voie électronique directement de l'institution qui traitera les transferts bancaires de la Société. Si cela est possible, les commis du CNP n'auront plus à saisir les taux dans les tables.

Responsable & échéancier

Richard Fogarty, Chef, CNP

Ces tâches devront être terminées d'ici la fin de l'année financière (sous réserve que l'étude de faisabilité soit approuvée par la haute direction).

2. Observations (suite)

2.4 Bénéficiaire délégué

Observation

Bien que l'accès au système permettant de créer des factures au nom d'un compte fournisseur attribué à un employé est restreint, aucun mécanisme n'empêche certains employés du CNP de modifier l'information sur une facture légitime dûment approuvée afin de désigner un compte fournisseur attribué à un employé comme bénéficiaire délégué (c'est-à-dire que le paiement destiné à un fournisseur donné est détourné en faveur d'une tierce partie possédant une adresse et des coordonnées bancaires différentes). En raison du grand nombre d'employés qui ont le statut de fournisseur dans le fichier maître des fournisseurs (pour les remboursements de dépenses), il est possible que des commis principaux détournent des fonds en faveur d'employés.

À l'heure actuelle, les commis affectés à la première étape du traitement examinent la facture à traiter et consignent l'information s'y rapportant (y compris l'identité du fournisseur à payer) dans SAP. Le processus comporte des contrôles qui assurent que les commis principaux effectuent une seconde vérification. Ces derniers révisent les factures et les approuvent pour fins de paiement. Toutefois, comme les commis principaux ont la capacité de définir un compte de fournisseur attribué à un employé comme bénéficiaire délégué avant le téléchargement de la facture, il est possible que des paiements soient faits à un compte fournisseur attribué à un employé.

Recommandation

Il faudrait ajouter dans SAP un mécanisme de validation empêchant la désignation d'un compte fournisseur attribué à un employé comme bénéficiaire délégué au moment de la modification d'une facture. Ce mécanisme de validation empêchera les commis principaux de détourner des paiements au profit d'un employé.

Commentaires de la direction et plan d'action

Nous remettons une recommandation/une demande au CSS pour qu'elle désactive cette fonction dans SAP et la remplace par un nouveau processus en vertu duquel :

- a) Pour créer un bénéficiaire délégué, le commis principal devra réacheminer la facture traitée au groupe des comptes fournisseurs et demander la création d'un compte bénéficiaire délégué, qui sera alors affecté au fournisseur en titre.
- b) Le groupe des comptes fournisseurs s'acquittera de la demande et retournera la facture au commis principal pour qu'il en termine le traitement.

Responsable & échéancier

Richard Fogarty, Chef, CNP

À compléter d'ici la fin décembre 2005.

2. Observations (suite)

2.5 Vérification des paiements en double

Observation

Nous avons constaté que les fournisseurs du gouvernement fédéral ne sont pas assujettis au même mécanisme de contrôle automatisé de vérification des paiements en double exercé par SAP que les autres fournisseurs de CBC/Radio-Canada. La fonction de vérification des doublons de SAP détecte automatiquement les risques de duplication des paiements en faveur d'un fournisseur. Sans ce mécanisme, le CNP pourrait ignorer qu'un fournisseur fédéral a transmis deux fois la même facture, et émettre deux fois le paiement.

Il y a également un risque de paiements en double associé à la transmission de factures via le Web. À l'heure actuelle, une douzaine de fournisseurs transmettent leurs factures par voie électronique. Ces factures sont reçues et traitées séparément des autres paiements du CNP, de sorte qu'un fournisseur pourrait être payé deux fois s'il a transmis sa facture par voie électronique et sous forme imprimée. Le mécanisme de première ligne pour prévenir ce risque est la connaissance, par les commis, de la liste des fournisseurs qui transmettent généralement leurs factures par voie électronique. Ainsi, on s'attend à ce que les commis vérifient toutes les factures papier reçues de ces fournisseurs avant de procéder au traitement du paiement. Il n'existe cependant aucune ligne directrice officielle pour assurer que cette vérification a bel et bien lieu. En outre, la liste des fournisseurs en question n'est pas distribuée de façon régulière.

Recommandation

Les paramètres du groupe des fournisseurs fédéraux devraient être modifiés pour activer la fonction de validation de la double facturation, ce qui permettra d'accroître le nombre de contrôles visant à prévenir les paiements en double.

La direction devrait renforcer l'obligation pour les commis du CNP de vérifier que les factures qu'ils traitent ne proviennent pas de fournisseurs qui envoient habituellement leurs factures via le Web. En complément, la direction devrait distribuer et mettre à jour régulièrement la liste de ces fournisseurs.

Commentaires de la direction et plan d'action

Nous avons remis une recommandation/une demande au CSS pour qu'elle active dans SAP la fonction de validation de la double facturation pour le groupe des fournisseurs fédéraux. Le CSS nous a informé que l'examen de la configuration actuelle du système avait démontré que la fonction était déjà activée. Par conséquent, cette question ne constitue plus un problème dans notre optique.

La personne responsable du traitement des fichiers « APEC » dresse actuellement une liste détaillée et annotée des fournisseurs à laquelle le personnel du CNP pourra se reporter pour savoir quoi surveiller chez chacun. La liste sera distribuée avec une note de service explicative à l'ensemble du personnel du CNP.

Responsable & échéancier

Richard Fogarty, Chef, CNP

À compléter d'ici la fin décembre 2005.

2. Observations (suite)

2.6 Transferts bancaires

Observation

SAP télécharge directement dans WANDA les renseignements sur les fournisseurs (y compris les coordonnées des comptes bancaires). WANDA est l'application utilisée pour exécuter les instructions des transferts bancaires. Notre examen a démontré que le processus de transfert des données ne fonctionne pas toujours. Le transfert des données entre les deux systèmes n'était pas exempt d'erreurs, d'où la nécessité de resaisir manuellement des données dans le système WANDA. Cette étape supplémentaire demande beaucoup de temps, puisqu'un préposé doit saisir les données et les vérifier manuellement. Si les erreurs ne sont pas corrigées, les transferts bancaires risquent d'être transmis au mauvais fournisseur ou au mauvais compte, une situation difficile, voire impossible à corriger.

Selon les entretiens que nous avons eus avec la direction du CNP, le remplacement du système WANDA par une application pouvant communiquer de façon plus transparente avec SAP est déjà à l'étude.

Recommandation

Les efforts en cours en vue de remplacer le système WANDA afin de trouver rapidement une solution au problème décelé devraient être poursuivis et surveillés.

Commentaires de la direction et plan d'action

Le projet de remplacement du système WANDA progresse. Après la restructuration du processus en question par un comité formé d'employés du CNP, nous avons rencontré plusieurs fournisseurs potentiels pour leur exposer notre vision du nouveau système. Dans l'intervalle, la Gestion de la trésorerie complète l'élaboration de l'étude de faisabilité.

Responsable & échéancier

Richard Fogarty, Chef, CNP

Cette tâche devra être terminée d'ici la fin de l'année financière (dans la mesure où la haute direction approuve l'étude de faisabilité).

2. Observations (suite)

s.16(2)

2.7 Sécurité des chèques

Observation

Recommandation

Commentaires de la direction et plan d'action

Responsable & échéancier

Richard Fogarty, Chef, CNP

À compléter d'ici la fin décembre 2005.

2. Observations (suite)

2.8 Petite caisse

Observation

Actuellement, la gestion de la petite caisse du CNP ne satisfait pas à toutes les exigences de la politique *Fonds de caisse de CBC/Radio-Canada*.

Le CNP possède une petite caisse contenant 1 000 \$. Si la séparation des tâches nous a semblé adéquate et que des rapprochements appropriés de soldes étaient régulièrement effectués, la gestion de la petite caisse ne respecte pas toutes les exigences de la politique de CBC/Radio-Canada. Plus particulièrement, la politique demande qu'en plus du fait que le contenu de la petite caisse doit être compté, faire l'objet d'un rapprochement et être approuvé chaque fois que la caisse est réapprovisionnée (ce qui est fait), l'agent des Finances et administration ou le superviseur du responsable de la petite caisse devrait compter les fonds au moins une fois par trimestre. En outre, des comptages aléatoires devraient être effectués.

Recommandation

Le superviseur du responsable de la petite caisse devrait compter les fonds tous les trimestres, documenter les résultats et procéder à des comptages aléatoires tout au long de l'année, conformément à la politique en vigueur.

Commentaires de la direction et plan d'action

La recommandation a été mise en oeuvre.

Responsable & échéancier

Richard Fogarty, Chef, CNP

Complété – la recommandation a été mise en oeuvre.



Internal Audit Report

CBC Country Canada

Limited Review of the Financial Schedules

January 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the area reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Audit Approach and Procedures.....	1
Audit Scope	1
Summary of Observations and Recommendations	2
Conclusion	2

**Pages 139 to / à 140
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

CBC Country Canada

Limited Review of the Financial Schedules

December 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the area reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Audit Objective and Approach	1
Audit Procedures.....	1
Summary of Observations and Recommendations	2
Conclusion	2

**Pages 144 to / à 145
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Follow-up of the Recommendations made by the Fleet Management Task Force

April 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Audit Objective.....	3
Audit Scope	3
Summary of the Status of Implementation of the Recommendations	4
Conclusion	7
Summary of Management Comments.....	9
Follow-up on the Task Force's Recommendations.....	10
General Recommendations	10
1 Hire a Fleet Manager.....	10
2 Tender CBC/Radio-Canada's Fleet Management Contract and Periodically Assess the Quality of the Services Provided by the Subcontractor	12
3 Outsource Certain Fleet Management Activities	14
4 Establish and Communicate Fleet Management Guidelines	18
5 Communicate Immediately the Requirement to Systematically Use the Fleet Card for All Gas, Repairs and Maintenance.....	19
6 Temporarily Increase the Limits for Authorization of Repairs and Maintenance Under the GE Vehicle Maintenance Program	23
7 Complete and Maintain the Vehicle Database.....	26
Vehicle Acquisition	28
8 Apply Set Criteria for Replacement of Vehicles	28
9 Develop a Long-Term Corporate-Wide Vehicle Acquisition Plan and Update it Annually	28
9 a) Immediately Resolve the Problem of Replacement of All/Most Older Vehicles (1992-1994)	28
10 Implement Improvements Identified by the Task Force for Vehicle Acquisitions	33
11 Brand All Vehicles as CBC/Radio-Canada and Work With Communications on the Use of Vehicles as Second-Level Program Billboards	36
12 Enforce Vehicle Policies Such as Only One Type of Vehicle Will Be Used Within a Given Category	37
13 Implement a Disposal Program for Vehicles Being Replaced Through a National Car Retail Auction	39
14 Review Older Vehicles in the Fleet Database that Are Not Used or Are Used Very Infrequently and Ensure that These Vehicles Are Written Off	41

Vehicle Operations	42
15 Designate One Person in Each Major Location Responsible for Coordinating Fleet Activities.....	42
16 Develop a Vehicle Operating Manual	44
17 Develop and Implement a Training Program on the Use of Vehicles	45
18 Eliminate the Practice of Taking Vehicles Home (Personal Use)	46
19 Consolidate All Toronto Production Support/General Purpose Vehicles Into One Pool	48
20 Implement a Program of Exchange of Vehicles Within and Across Locations to Maximize Vehicle Life	49
21 Share Larger Production Vehicles Across Locations.....	50
22 Enhance the Current Vehicle Rental Agreements to Make It Easier to Rent Vehicles	51
Vehicle Repairs and Maintenance	53
23 Establish a Preventive Maintenance Program.....	53
24 Implement and Communicate the Vehicle Maintenance Management Program	54
25 Perform an Assessment of the Cost-Benefit of Maintaining In-House Garage Facilities in Montreal and Toronto.....	56
26 Collect All Fleet Related Information Through a Fleet Management System	57
Costs	60
27 Establish Operating Costs and Total Costs per Kilometre for Different Categories of Vehicles in the CBC/Radio-Canada Fleet and Benchmark Periodically Against Other Companies and Best Practices.....	60
28 Implement a Chargeback System for Vehicle Operating Costs	61
29 Establish an Overall Target for Reduction in Fleet Expenses and Report Back Periodically to the CFO on the Progress in Achieving the Target.....	62
30 Define Ongoing On-Line Reports on Fleet Expenses Required by Operation Managers to Monitor Operating Expenses and Arrange for Fleet Company to Regularly (Electronically) Issue these Reports.....	63
31 Define On-Line Exception Reports for Vehicle Operating Costs and Arrange for the Fleet Company to Regularly Electronically Issue these Reports to Operations Managers	64
32 Re-Examine the CBC/Radio-Canada Depreciation Policy for Vehicles so that the Amount of Depreciation Charged per Year Reflects the Economic Life of Vehicles	65
Use	66
33 Confirm Whether Vehicles Identified as Being in Excess (60) of CBC/Radio-Canada Ongoing Requirements Should Be Eliminated.....	66
34 Perform a Detailed Review of CBC/Radio-Canada’s Operational Requirements and Identify Additional Areas Where the Number of Vehicles in the CBC/Radio-Canada Fleet Can Be Reduced	67
35 Assess the Impact of Regulations and Legislation Relating to the Use of Alternate Fuels.....	68

Executive Summary

Background

In 2000-2001, the Fleet Management Task Force assessed all fleet management related activities within CBC/Radio-Canada in order to improve its management. In April 2001, the Fleet Management Task Force presented its report to the Corporation's Senior Management Committee. The major problem areas identified were:

- Vehicle acquisition and replacement:
 - The Corporation did not have clear vehicle replacement criteria,
 - The Corporation did not have a Corporate-wide vehicle replacement plan,
 - The percentage of vehicle acquisitions made from a dealer was higher in the French Network than in the English Network (the English Network bought more from the manufacturer), which meant that vehicles could be equipped with non-necessary options,
 - The disposal of vehicles varied from location to location;
- Vehicle operations:
 - No or minimal coordination and/or review of vehicle use within locations occurred,
 - For some medias, the ratio vehicle/cameraman was one for one,
 - Opportunities existed to share production vehicles across locations,
 - The Corporation's vehicles were used by employees for personal purposes;
- Vehicle maintenance and repairs:
 - No preventive maintenance program was followed in most locations as responsibility for maintenance was left to drivers,
 - No or minimal review was performed on the type of preventive maintenance or on whether preventive maintenance was performed, which could result in potential safety issues for users and contribute to increase vehicle operating costs,
 - No consistent approach was developed for carrying out repairs and maintenance:
 - Montreal had its own garage that handled a considerable amount of vehicle repairs and maintenance,
 - Toronto had a smaller scale garage that handled limited amount of repairs and maintenance,
 - In all other locations, repairs and maintenance were handled by external garages;

Executive Summary (Cont'd)

Background (Cont'd)

- Information on the Corporation's fleet:
 - Lack of information on vehicle use,
 - GE fleet credit card was not systematically used to capture all vehicle related transactions,
 - Lack of information concerning the status of vehicles in the fleet and associated operating costs,
 - The system did not generate exception reports. Exception reports could highlight actions required and areas for savings (reports on such issues as the use of super rather than regular gas and unusual consumption patterns, for example).
- Vehicle operating costs:
 - Very difficult to accurately establish the total cost of the vehicles' use,
 - Based on limited information at its disposal, the Task Force had been able to evaluate that the Corporation's operating costs for certain categories of vehicles appeared to be at least 20% higher than the costs incurred by benchmark companies,
 - Operating costs were not being actively managed;
- Size of the fleet:
 - There was little incentive to minimize the number of vehicles in each location or department,
 - Tests performed concluded to an underutilization of vehicles. For example, the average number of vehicles used (assigned) per category was only 20%-58% in Montreal and 30%-40% in Ottawa,
 - Approximately 60 vehicles were in excess of CBC/Radio-Canada's ongoing requirements (although several of these vehicles were old and were about to be written off).

Furthermore, the report contained 35 recommendations along with implementation plans to solve the problems listed above. These recommendations would permit to generate annual savings up to \$800,000 in operating costs and between \$300,000 and \$400,000 in capital costs.

Different actions have been undertaken since the report was issued, among them:

- The appointment of a National Fleet Manager as well as local Fleet Coordinators;
- The hiring of a company specialized in fleet management;
- Corporate policies and guidelines regarding fleet management were developed and established. These policies and guidelines relate, among others, to vehicle acquisition and replacement and vehicle repairs and maintenance;
- Methods were developed to better monitor costs (use of MasterCard-ARI, reports developed by ARI, etc.).

Executive Summary (Cont'd)

Audit Objective

Three years after the report was issued, the Senior Director, Supply Management and the person responsible for the fleet management asked the Corporation's Internal Audit Service to assess the status of implementation of the 35 recommendations.

Audit Scope

To assess the status of implementation of the 35 recommendations, various audit procedures were applied, among them:

- Interviews with the personnel involved in the fleet management process;
- Analysis of various documents and reports, such as:
 - Output reports from ARI database,
 - ARI service contract,
 - Fleet management manual, procedures and guidelines,
 - Tenders analytic grid,
 - Etc.;
- Tests, such as:
 - Databases integrity (SAP and ARI),
 - Comparison between what was subcontracted and what should have been subcontracted,
 - Repair authorizations (cost limits compliance),
 - Vehicle replacement criteria compliance.

Tests were performed on transactional data during the period of April 2003 to October 2004.

- Visits to Montreal and Toronto facilities.
- Audit of the components' degree of satisfaction regarding fleet management:
 - These results were presented in a management letter (dated September 28, 2004). Management will respond to it after issuance of this report.

The audit was performed between July and November 2004.

Please note that the duties, responsibilities and authority of the Corporate Fleet Manager and his team have an impact on the status of implementation of the recommendations. Consequently, we have not held him accountable for the implementation of recommendations that fell outside the scope of his responsibilities.

We would like to thank management and employees, including ARI (Automotive Resources International Canada Ltd) personnel, for their cooperation and assistance during the course of this review.

Executive Summary (Cont'd)

Summary of the Status of Implementation of the Recommendations

This section summarizes the status of implementation of the Task Force's recommendations. The section – Task Force Recommendations – details each recommendation and explanations regarding the status of implementation.

The implementation of most “ongoing” recommendations should be completed by the end of 2005. However, as the implementation of some recommendations is outside the scope of the Corporate Fleet Manager’s responsibilities (recommendations 18, 19, 21, and 28), this schedule may not be met.

With respect to the recommendations “not implemented” (5, 6 and 11), with the exception of recommendation 11 that is still outstanding, they are obsolete for they applied to the interim period between GE and ARI.

Task Force Recommendations	Status of Implementation		
	Completed	Ongoing	Not implemented
1 Hire a Fleet Manager	X		
2a Tender CBC/Radio-Canada’s fleet management contract	X		
2b Periodically assess the quality of the services provided		X	
3 Outsource certain fleet management activities	X		
4a Establish Fleet Management Guidelines	X		
4b Communicate Fleet Management Guidelines		X	
5 Communicate immediately the requirement to systematically use the fleet card for all gas, repairs and maintenance			X
6 Temporarily increase the limits for authorization of repairs and maintenance under the GE vehicle maintenance program			X
7 Complete and maintain the vehicle database		X	
8 Apply set criteria for replacement of vehicles		X	
9 Develop a long-term corporate-wide vehicle acquisition plan and update it annually	X		
9a Immediately resolve the problem of replacement of all/most older vehicles (1992-1994)		X	
10 Implement improvements identified by the Task Force for vehicle acquisitions		X	
11 Brand all vehicles as CBC/Radio-Canada and work with Communications on the use of vehicles as second level program billboards			X
12 Enforce vehicle policies such as, only one type of vehicle will be used within a given category	X		

Executive Summary (Cont'd)

Summary of the Status of Implementation of the Recommendations (Cont'd)

Task Force Recommendations	Status of Implementation		
	Completed	Ongoing	Not implemented
13 Implement a disposal program for vehicles being replaced through a national car retail auction	X		
14 Review older vehicles in the fleet database that are not used or are used very infrequently and ensure that these vehicles are written off		X	
15 Designate one person in each major location responsible for coordinating fleet activities	X		
16 Develop a vehicle operating manual		X	
17 Develop and implement a training program on the use of vehicles		X	
18 Eliminate the practice of taking vehicles home (personal use)	N/A	N/A	N/A
19 Consolidate all Toronto production support/general purpose vehicles into one pool	N/A	N/A	N/A
20 Implement a program of exchange of vehicles within and across locations to maximize vehicle life		X	
21 Share larger production vehicles across locations	N/A	N/A	N/A
22 Enhance the current vehicle rental agreements to make it easier to rent vehicles	X		
23 Establish a preventive maintenance program	X		
24 Implement and communicate the vehicle maintenance management program		X	
25 Perform an assessment of the cost/benefit of maintaining in-house garage facilities in Montreal and Toronto	X		
26 Collect all fleet related information through a fleet management system	X		
27 Establish operating costs and total costs per kilometre for different categories of vehicles in the CBC/Radio-Canada fleet and benchmark periodically with other companies and best practices		X	
28 Implement a chargeback system for vehicle operating costs	N/A	N/A	N/A
29 Establish an overall target for reduction in fleet expenses and report back periodically to the CFO on the progress in achieving this target		X	

Executive Summary (Cont'd)

Summary of the Status of Implementation of the Recommendations (Cont'd)

Task Force Recommendations	Status of Implementation		
	Completed	Ongoing	Not implemented
30 Define ongoing on-line reports on fleet expenses required by operations managers to monitor operating expenses and arrange for fleet company to regularly (electronically) issue these reports		X	
31 Define on-line exception reports for vehicle operating costs and arrange for fleet company to regularly electronically issue these reports to operations managers		X	
32 Re-examine the CBC/Radio-Canada depreciation policy for vehicles so that the amount of depreciation charged per year reflects the economic life of vehicles	X		
33 Confirm whether the vehicles identified as being in excess (60) of CBC/Radio-Canada ongoing requirements should be eliminated	X		
34 Perform a detailed review of CBC/Radio-Canada's operational requirements and identify additional areas where the number of vehicles in the CBC/Radio-Canada fleet can be reduced		X	
35 Assess the impact of regulations and legislation relating to the use of alternate fuels		X	

Caption

Completed: The recommendation has been satisfactorily implemented within a reasonable timeframe.

Ongoing: The implementation is being developed/in progress.

Not implemented: The recommendation has not been implemented.

N/A: The implementation is outside the scope of the Corporate Fleet Manager's responsibilities.

Conclusion

The results of this audit lead us to conclude that most of the recommendations made by the Task Force have been implemented or are being implemented. The planned deadlines were not always met but the recommendations were implemented within a reasonable timeframe.

Executive Summary (Cont'd)

Conclusion (Cont'd)

With respect to the expected savings to be generated from implementing the recommendations, we were not able to assess if the changes made resulted in the expected return because the data that were used to support the calculations were not sufficiently precise. Here is a summary of what we were able to derive from the data at our disposal.

- The number of vehicles went from 840¹ as at spring 2001 to 728 as at March 31, 2004. Of these vehicles, 89 were sold (for a total amount of more than \$190,600) and were not replaced.
- Fleet costs went from \$8.3 millions as at March 31, 2000, to \$7.8 millions as at March 31, 2004. The following table gives the breakdown of the cost for the years 2000 and 2004 (in millions of dollars).

	March 31, 2000	March 31, 2004	Difference (savings)
Depreciation	\$4.42	\$3.50	(\$0.92)
Insurance	\$0.07	\$0.23	\$0.16
Operating costs *	\$3.82	\$4.10	\$0.28
TOTAL	\$8.31	\$7.83	(\$0.48)

* Operating costs include gasoline, maintenance and repairs, vehicle customization, and other costs related to the fleet.

- Average vehicle acquisition costs have decrease by more than \$3,000/vehicle. The following table gives the breakdown for fiscal years 2000-2001 and 2004-2005.

	Vehicles bought (purchase order)	
	Number	\$/vehicle
2000-2001	27**	\$34,969
2004-2005	37	\$31,582
Difference	10	(\$3,387) (savings)

** Excluding vehicles over \$65,000.

¹ These data come from the Fleet Management Task Force report. This number may not be accurate because the data used by the Task Force contained, among others, double entries.

Executive Summary (Cont'd)

Conclusion (Cont'd)

Furthermore, the audit identified issues that will have to be addressed by management in order to pursue the fleet management improvement effort. Here is a summary of our main observations.

- The Corporate Fleet Manager does not have the necessary authority/power to adequately perform his duties (see recommendation 1).
- In some cases, Fleet Coordinators do not clearly understand their tasks (see recommendations 15 to 24). However, the Procedures and Guidelines Manual prepared by the Corporate Fleet Manager and his team during 2004 (not distributed at the time of the audit) should provide at least a partial solution to this situation.
- Fleet-related data in the SAP system are not up to date and/or do not paint an accurate picture of the capital assets (see recommendation 7) and/or the system does not hold accurate information on vehicle operational costs (see recommendation 5).
- Maintenance/replacement/control criteria are not always applied (see recommendations 8, 9, 9a, and 24).
- The document filing process could be improved. For instance, we were not provided with any documents detailing ARI charges for the resale of vehicles because the documents could not be found (see recommendation 3).
- The segregation of tasks between ARI and CBC/Radio-Canada personnel could be clarified. For instance, interviews with CBC/Radio-Canada and ARI personnel revealed that neither side was very clear on the parties responsible for conducting follow-ups on preventive maintenance (who is responsible? ARI's or CBC/Radio-Canada's personnel? – see recommendation 24).
- The ARI system is not being used to its optimal capacity. The level of use varies considerably from one Coordinator to the next. We also found that some Coordinators did not seem to have access to the system (see recommendation 26).
- Management reports submitted do not meet all needs (see recommendations 30 and 31).
- Some of the data provided by the ARI system are not up to date. One of the reasons for this is that the ARI system is not updated in real time. As a result, some of the data are not always reliable (odometer readings for instance) and/or are inconsistent (number of litres of gas used by one vehicle during a given amount of time in a report differs from another report) (see recommendations 24 and 26).

Summary of Management Comments

Two guidelines have emerged from the conclusions of this report, which we will address or have partially addressed while this report was being finalized:

- The structure of the Fleet Management department as well as the role and responsibilities of the Corporate Fleet Manager.
- Data management and the use of management systems (several recommendations made by Internal Audit have already been implemented or will be shortly. See the comments and detailed action plans included in this report).

Follow-up on the Task Force's Recommendations

General Recommendations

1 Hire a Fleet Manager

The Task Force recommended hiring a Fleet Manager to streamline fleet operations and achieve the operating savings established by the Task Force. The Fleet Manager was to report to the Senior Director, Supply Management.

The Senior Director, Supply Management was responsible for implementing this recommendation. The Task Force recommended that the Fleet Manager be hired as soon as possible.

Status of Implementation: completed

The Corporate Fleet Manager took office at the end of August 2001, four months after the Task Force filed its report. In light of the selection process, the hierarchy and the responsibilities inherent to the position, this time scale is reasonable.

Observations of Internal Audit

We found that the Corporate Fleet Manager, who is responsible for managing the entire fleet, in particular the development and implementation of corporate policies and guidelines; the planning, acquisition, allocation, use, disposition, operation and maintenance of the vehicles, as well as the reports and controls on the fleet management, does not have any control over the transactions entered into GL account numbers 58512 and 15450. He is also not responsible for any budgets and does not directly manage any of the Corporation's vehicles. Furthermore, the Corporate Fleet Manager has no jurisdiction over the appointment of Fleet Coordinators even though, in accordance with the recommendations made by the Task Force, he, in conjunction with the operations managers, is responsible for designating Coordinators. This prevents the Corporate Fleet Manager from performing his duties effectively.

Also, the salaries of the Corporate Fleet Manager and fleet management employees (Fleet Coordinators, the Senior Clerk, Capitalization, as well as the Finance and Administration Coordinator), in addition to related expenses (travel, etc.), are not reported as fleet management costs. This could distort fleet management and operations data, in particular if the Corporation decides to compare itself to other companies using benchmarking studies.

Recommendation of the Internal Audit Team

Provide the Corporate Fleet Manager with the means required to carry out his responsibilities.

Post all fleet management and operations costs to the related accounts.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

1 Hire a Fleet Manager (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

Review the operational structure of the fleet.

The structure of the fleet management department as well as the role and responsibilities of the Corporate Fleet Manager will be reviewed in the course of the year.

Responsible Party & Schedule

Claude Laroche, 2005-2006

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

2 Tender CBC/Radio-Canada's Fleet Management Contract and Periodically Assess the Quality of the Services Provided by the Subcontractor

The Task Force recommended calling for tenders in a bid to outsource the operations side of its fleet management services. The recommendation also included conducting periodic assessments of the quality of the services provided by the selected subcontractor.

The Senior Director, Supply Management was responsible for implementing this recommendation. The deadline for publishing the call for tenders was set for the end of June 2001.

Status of Implementation:

- 2a Tender CBC/Radio-Canada's fleet management contract: completed.
- 2b Conduct periodic assessments of the services provided by the subcontractor: ongoing.

The call for tenders was launched on June 18, 2001 by the Senior Director, Supply Management. The Corporate Fleet Manager asked for additions when he assumed office at the end of August 2001. The contract with ARI came into effect on January 1, 2002. The deadline set for this recommendation was met.

No formal assessment of the services provided by ARI has been conducted. However, ARI submits partnership reviews to CBC/Radio-Canada each year. In addition, the Corporate Fleet Manager and his Coordinator will evaluate the costs related to the ARI contract by December 31, 2004. This will be the first assessment conducted by the Corporation since the signing of the contract in January 2002. For these reasons, we feel the recommendation has been partially implemented.

Observations of Internal Audit

With respect to this recommendation, we also checked to ensure the selection of the bidder was properly documented. Below are our observations:

- Some of the items assessed in the evaluation grid were not included in the call for tenders. The Corporate Fleet Manager explained that the items were added after he took office and that all the bidders were notified orally of the additions during the individual meetings. However, no written notice was issued. Written proof that all the bidders were duly notified would have provided the Corporation with additional protection in case of conflict. Lastly, it would have made it possible to ensure compliance with *Policy 2-3-6: Contracts, Quotations and Tenders*. According to the "Confidentiality" section of Appendix A of this policy, "Any clarification provided to one bidder must be provided to all other parties who are submitting a quote or tender".
- One of the items in the call for tenders was omitted from the evaluation grid. More specifically, Point i) in the section entitled "Acquisitions and Disposals", namely: "Participating in the negotiation of agreements with suppliers in respect of the supply of vehicles (negotiation with manufactures for example) and customization (selection and negotiations with the upfitters), as required". This is an important factor that should have been included in the supplier evaluation in order to ensure objectivity in the selection.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

2 Tender CBC/Radio-Canada's Fleet Management Contract and Periodically Assess the Quality of the Services Provided by the Subcontractor (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

- The weight allocated to each of the criteria was not documented. The points were determined by the Corporate Fleet Manager and his Coordinator based on the deemed importance of the criterion. This made it difficult to determine why certain items were deemed more important than others. Documentation would make it easier to dispute the point-allocation system.
- The grading system used to evaluate the various elements appeared inconsistent and was not documented. For instance, the number of points allocated to one item ranged from 0 to 40. Justification of the points allocated is therefore more easily disputable.
- The cost-evaluation grids (quantitative elements) used were not weighted. Two evaluation grids should therefore have been used, one for the qualitative elements and the other for the quantitative. Failure to use two grids makes it more difficult to select suppliers, in particular if the qualitative criteria are important.

Recommendations of Internal Audit

In the future, where possible, ensure that:

- The weight allocated to each criterion is clearly defined;
- The grading system used to evaluate various items to be reviewed is defined and specified;
- A weighted analysis grid, including qualitative and quantitative elements, is used.

These measures should facilitate the decision-making process and the justification of the points awarded to each bidder.

Management Comments and Action Plan

See the new bid-analysis grid which has been in effect since November 2004.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (January 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

3 Outsource Certain Fleet Management Activities

The Task Force recommended outsourcing the following activities:

- Vehicle ordering,
- Arrangements for vehicle customization,
- Registration renewal,
- Insurance arrangements,
- Vehicle maintenance management program, including scheduling/notification of preventive maintenance,
- Roadside assistance services,
- Accident management,
- Vehicle resale,
- Vehicle database management,
- Reporting (on vehicle costs and usage),
- Participation in negotiations with manufacturers.

The Senior Director, Supply Management was responsible for implementing this recommendation. The deadline for implementation was set for the end of September 2001.

Status of Implementation: completed

The contract with ARI came into effect on January 1, 2002. The Task Force had set the end of September 2001 as the deadline; however, given the delays in the implementation of previous recommendations (such as the hiring of a Corporate Fleet Manager, who assumed office at the end of August 2001) and the complexity of the project, the implementation was completed within a reasonable timeframe.

Following a review of the contract signed with ARI, we found that only the tasks below had not been subcontracted:

- Insurance arrangements were not subcontracted as the Corporation preferred to have this task performed internally.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

3 Outsource Certain Fleet Management Activities (Cont'd)

Status of Implementation (Cont'd): completed

- ARI only partially manages the registration renewals. Provincial departments responsible for them will issue renewals only to the vehicle owners (in this case, the Corporation) and not to non-owner third parties/managers (in the Corporation's case, ARI). ARI only renews registrations for vehicles entered into its database.
- The Corporation set up the preventive maintenance schedule in conjunction with ARI. Both parties are currently holding discussions on the planning/management of preventive maintenance for each vehicle.

Observations of Internal Audit

- When the Corporation's Fleet Coordinators receive the registration certifications, they are forwarded to ARI to be processed. ARI does not check to ensure that the Corporation's personnel has sent all the renewed registrations. This could cause some confusion. Registration for some vehicles may not be renewed and this would be in violation of the law.
- A new provision in Ontario requires that odometer readings be provided in order to obtain a registration renewal. This reading must not be more than three months old. ARI is not planning to update its database with the new odometer data from Ontario. Given that the odometer readings entered into the ARI system are not very accurate (see recommendation 26), using the Ontario data could ensure, at least for that province, that the information is reliable.
- The Corporation's personnel is responsible for renewing registration certificates for "other vehicles", such as snowmobiles, trailers, etc. This could create some confusion as to the registration certificates to be forwarded to ARI. This method of operation requires Corporate personnel to carry out tasks that could be performed by ARI employees. We would like to indicate, however, that "other vehicles" are not included in the fleet and are therefore not managed by the Corporate Fleet Manager.
- Management of vehicle customization and resale activities (as well as resale expenses) has not been outlined in the contract. Although ARI conducts these activities, Internal Audit was not provided with the document justifying the amounts billed by ARI to the Corporation for the resale of vehicles. We were therefore unable to compare the contents of the document with the charges billed to the Corporation.
- Neither the contract nor the signatures of Exhibits A and B were dated; the ARI witness did not sign the contract or Exhibits A and B; a hand-written amendment to the contract was initialled by one person only. These acts do not adequately protect the Corporation's interests. Unauthorized changes could be made to the contract.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

3 Outsource Certain Fleet Management Activities (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

- Tests were also conducted to ensure that the amounts billed by ARI were consistent with those indicated in the contract. Five invoices were selected to verify whether the clauses in the contract had been respected. The charges for accidents, consulting and credit-card management were all consistent with those in the contract. We were unable to verify the charges billed for checking driving licences in Ontario as we were not provided with the documents.

Recommendations of Internal Audit

Ensure that all Fleet Coordinators send ARI the registration certificates and the documents needed for the renewals in time.

Ask ARI to update its database with odometer readings from Ontario. Subsequently, the Corporation's personnel could also check to see whether the odometer reading process to be introduced in Ontario can also be implemented in the other provinces. This could help ensure that mileage-related information is accurate. In addition, if the process is effective and efficient, Corporate staff should read the odometers regularly (for example, once a month) and ask ARI to enter the information in the system.

Conduct a cost-benefit analysis on the standardization of the registration certificate renewals process for "other vehicles" with that of the Corporation's vehicles.

Ensure that the services provided by the subcontractor are all listed in the contract in order to decrease the possibility of misunderstandings and to facilitate the assessment of the services provided.

Introduce procedures to ensure that:

- All the contracts are dated;
- All the witnesses sign or, in the event the signature of a witness is not required, that the space provided for that purpose is crossed out and initialled by the signatories;
- Written changes made to the contract are initialled by all the signatories or at least by one signatory for each party to the contract.

Management Comments and Action Plan

ARI has developed a procedure for handling the registration certificate renewals as well as for the odometer related information. It was distributed to Fleet Coordinators in December 2004.

Departments in charge of "other vehicles" will be consulted in order to review the process.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

3 Outsource Certain Fleet Management Activities (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

The contract has been adjusted to reflect all the services provided by the subcontractor.

All future fleet management contracts or service agreements will comply with the rules and policies with respect to signatures in effect at the time.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (December 2004/January 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

4 Establish and Communicate Fleet Management Guidelines

The Task Force recommended establishing and communicating fleet management guidelines, which should include, as a minimum:

- Overall objectives,
- General rules,
- Company and driver responsibilities,
- Use of fleet management card,
- Training,
- How to order a vehicle,
- How to renew registration,
- How to dispose of a vehicle,
- Vehicle replacement criteria,
- Personal-use/flexible-benefit information.

The Corporate Fleet Manager, in conjunction with the operations managers and the members of the Task Force, were responsible for implementing this recommendation, which was scheduled for fall 2001.

Status of Implementation:

4a Establish fleet management guidelines: completed.

4b Communicate fleet management guidelines: ongoing.

The deadline for establishing the procedures was set for the fall of 2001. At present, they have been approved by the Senior Director, Supply Management, as well as the Director, Policy and Internal Control, and have been handed out to the Fleet Coordinators for "final reading". They should be distributed to the various stakeholders by the fall of 2004. The deadline has therefore not been met.

Following a review of the Procedures and Guidelines Manual, we found that the only issues that had not been dealt with were related to training. Training programs will be addressed/established by the Health, Safety and Environment department in conjunction with the Corporate Fleet Manager.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

5 Communicate Immediately the Requirement to Systematically Use the Fleet Card for All Gas, Repairs and Maintenance

This recommendation consisted of communicating to all staff the importance of using the GE fleet card (GE was the Corporation's fleet management services supplier at the time) for all gas purchases as well as maintenance on the Corporation's vehicles.

Members of the Task Force were to ensure that employees understood the importance of implementing this recommendation when informing them of the results of their study, in spring 2001. The Senior Director, Supply Management and the operations managers were also required to reiterate this point. The recommendation was to be implemented as soon as the results of the review were published.

Status of Implementation: not implemented during the transition phase

This recommendation was not implemented during the transition from GE to ARI, in other words, between spring 2001 and January 2002. According to the Corporate Fleet Manager, implementing this recommendation while the GE card was still in use would have been pointless. However, as soon as the ARI card came into effect, stakeholders were made aware (meetings with Coordinators and verbal explanations on the importance of using the card, memos distributed with each card) that they had to use the card for their vehicle-related purchases in order to ensure that all gas transactions are recorded on the card.

Observations of Internal Audit

The number of transactions on the ARI MasterCard since it was introduced is higher than that recorded for the GE card. The Corporate Fleet Manager, however, feels the number of transactions has not stabilized enough to assume they are all reflected in the system.

In addition, there are no follow-up reports on declined cards. Although the bank forwards a daily exception report on declined cards to ARI, which then sends it on to the Corporation, neither ARI nor the Corporation have conducted longitudinal studies on the number of and reasons for the refusals. Without this type of study, we cannot determine whether all transactions are paid for using the ARI MasterCard. This could also result in a less-than-optimal use of the services provided by ARI.

Our review also focused on ensuring that:

- The transactions requiring the use of the ARI MasterCard were indeed charged to the credit card;
- Only invoices related to the operations or functioning of the vehicles were posted to Account 58512²: *Fleet operating expenses*;

² "Costs of operation of CBC-owned or leased vehicles such as, fuel, tires, vehicle licenses, maintenance expense, labour, automotive equipment (muffler or tail pipe replacement and other expendables), tire repair, brake lining, anti-freeze, and so forth. It also includes operators' licenses for drivers and expenses incurred for major overhaul and repairs (parts and labour). It will include valve and paint jobs or any major item necessary to keep equipment in good working order subsequent to an accident. (Source: Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada SAP chart of accounts)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

5 Communicate Immediately the Requirement to Systematically Use the Fleet Card for All Gas, Repairs and Maintenance (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

- The amounts billed by ARI to CBC/Radio-Canada corresponded to invoices from suppliers and were for the correct vehicles.

Tests on a sample of 14 transactions posted to Account 58512 that did not come from ARI (no explanations provided) revealed the following:

- One repair transaction should have been forwarded to ARI for processing,
- Three invoices for repairs to generators. The generator is used to operate production equipment and not vehicles,
- The invoice for one transaction had not been scanned,
- One invoice for air travel,
- One invoice for parking,
- One invoice did not match the amount entered into the SAP system (amount entered into the SAP system: \$223.56; invoice: \$2,335.00 excluding taxes),
- One invoice with items that should have been linked to vehicles rather than account number 001-GAR (garage).

These items could distort Account 58512 data and/or information regarding the various vehicles. Managers could therefore make decisions based on incorrect/unreliable data.

Results for tests conducted on three ARI invoices were as follows:

- The totals for all the selected invoices in the ARI system matched those in the SAP system.
- There appeared to be some inconsistencies between the contents (transactions) in the ARI system and those in SAP. To be more specific, the ARI system (billing module) displayed details of the contents of the invoices; these details were not always transferred into the SAP system. Since the proof of the transaction is not sent to the Corporation, it is important that the details of each transaction be transferred into the SAP system. More specifically:
 - All the transactions on one of the three invoices (M12904) were consistent;
 - With regard to invoice M78735:
 - One transaction was consistent,
 - Nine others were consistent only when certain transactions were added; the details were not available in the SAP system.
 - For invoice M27553:
 - Eight transactions matched only when certain transactions were added; the details were not available in the SAP system,
 - Two transactions were not found on the ARI invoices.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

5 Communicate Immediately the Requirement to Systematically Use the Fleet Card for All Gas, Repairs and Maintenance (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

We would like to note that, in the case of the transactions that matched only when totalled, we would not have been able to piece together the totals found in the SAP system without the assistance of ARI personnel. This situation does not permit the Corporation's employees to easily verify the amounts billed by ARI and, as a result, billing could be inaccurate.

Recommendations of Internal Audit

Review the reasons for and the number of rejected ARI MasterCard transactions. This will give the Corporation and ARI an idea of the various reasons for refusal (demagnetized card, wrong MCC code, limit exceeded, etc.) and could help target the measures to be taken in order to ensure maximum use of the ARI MasterCard. Thus, the Corporation would have increased assurances about the completeness of the information provided by the current system.

Review the process used to enter invoices into Account 58512 and/or make sure all stakeholders use the card for the appropriate transactions, that the transactions that need to be forwarded to ARI are sent and that the transactions that should not be posted to Account 58512 are not charged to it.

Determine and analyze the reasons why details of certain transactions are not transferred into the SAP system and take any corrective action necessary.

Check to determine whether there are many transactions that appear in the SAP system and not on ARI invoices; ensure that the invoices entered into the SAP system are indeed expenses that should be recorded in the Corporation's account, find the cause(s) of this problem and correct it (them).

Management Comments and Action Plan

Declined transactions will be sent to the Coordinators who should manage exceptional cases. From now on, the documents will be provided to us in a more user-friendly format that will enable us to transfer them more easily to the Coordinators (April 2005).

The local Coordinator is responsible for reviewing the process used to record invoices in the fleet account (58512). Fleet Coordinators will be made aware of the issue.

The transfer of the details of some transactions stems from a problem in the SAP system (number of characters permitted). The departments concerned as well as ARI staff are currently working on resolving this problem.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

5 Communicate Immediately the Requirement to Systematically Use the Fleet Card for All Gas, Repairs and Maintenance (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

We have identified the reasons why certain transactions appear in the SAP system and not on ARI invoices. The departments concerned as well as ARI staff are currently working on resolving the problem.

A more detailed electronic billing system that does not condense transactions will be tested in April 2005.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (June 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

6 Temporarily Increase the Limits for Authorization of Repairs and Maintenance Under the GE Vehicle Maintenance Program

This recommendation consisted of temporarily increasing the limits for authorization of repairs and maintenance under the GE vehicle maintenance program (GE was the Corporation's fleet management services supplier at the time) as well as updating the list of contacts to eliminate bottlenecks.

Finance and Administration – Purchasing was in charge of implementing this recommendation as soon as possible.

Status of Implementation: not implemented during the transition phase

As was the case for recommendation 5, no transitional measures were put in place to cover the period between the expiry of the use of the GE card and the introduction of the ARI card. Credit limits were increased after the introduction of the ARI card.

Observations of Internal Audit

We have reviewed the current credit limit terms. The tests carried out on a sample of 10 vehicles revealed the following:

- The limits set for gas purchases (\$150, four times a day) were always complied with;
- The limits set for approving repairs in excess of \$1,000 do not appear to be respected at all times³. From a total of seven transactions in excess of \$1,000 tested, we found that:
 - Two were authorized by people whose names were not on the list of authorized personnel,
 - A supplier had not been paid for a transaction dated January 9, 2004, because it had not been approved by the Corporation (even though it had been marked as approved in the system).

Our tests showed that the procedures for approving transactions over \$1,000 were not fully efficient and therefore did not adequately protect the interests of the Corporation.

ARI technicians also informed us that, in some cases, they approve transactions totalling over \$1,000 even before they get the green light from the Corporation (in this event, they check with ARI account managers before approving the transaction). They have to take such action in order to comply with the Corporation's guidelines about getting vehicles back on the road as quickly as possible. Unfortunately, this could cause confusion or result in the Corporation turning down previously authorized repairs.

³ All transactions totaling more than \$1,000 must be authorized by the Fleet Coordinator in charge of the vehicle, by the Corporate Fleet Manager or any other person so designated by the Corporate Fleet Manager.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

6 Temporarily Increase the Limits for Authorization of Repairs and Maintenance Under the GE Vehicle Maintenance Program (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

We also discovered that one transaction appeared to have been accounted for twice in the ARI system. Although one of the transactions entered had not been paid, this could lead to some confusion and result in two payments being made for one and the same transaction.

ARI does not enter the name of the Corporate employee who approves repairs following accidents; this may complicate any follow-up actions.

ARI is not always notified in writing when the authority to approve is transferred to another employee, for instance, when one Coordinator goes on holiday. In such cases, ARI may receive approval from an employee who is not authorized to do so.

Recommendation of the Internal Audit Team

Conduct a follow-up audit with the Corporation's managers when transactions remain outstanding for more than a specified amount of time.

The Corporation should ensure that all transactions totalling more than \$1,000 are approved by an authorized member of staff. The Corporation should also review the need to approve repairs totalling over \$1,000. It should look at the possibility of giving ARI personnel the authority to approve such transactions and/or increase the limit requiring approval of a Corporate employee (different limits could be set depending on the type of equipment or transaction, for instance). This would help lighten the process, speed up decision-making and decrease reaction time.

Check to see whether transactions are being entered twice and, if so, rectify the situation.

Check with ARI to see whether it is possible to indicate the name of the Corporate employee who approves repairs required after an accident.

Compile a formal delegation of authority list to limit the possibility of Coordinators forgetting to hand over when they are absent and to decrease cycle time. The current procedure consists in the Coordinator sending the Corporate Fleet Manager an e-mail each time he or she needs to delegate.

Management Comments and Action Plan

ARI has had a follow-up procedure for outstanding transactions since the beginning of the agreement.

When asked by a Coordinator, pre-authorized limits already applicable to certain suppliers are increased, for example Roadway.

An audit to determine whether transactions have been entered twice will be carried out. Since the Coordinators are in charge of the transactions, they will be made aware of this issue.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

6 Temporarily Increase the Limits for Authorization of Repairs and Maintenance Under the GE Vehicle Maintenance Program (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

ARI has taken the necessary corrective measures. ARI personnel now indicates the name of the Corporate employee who approves repairs required after an accident.

A formal delegation of authority list was prepared in January 2002 and is updated as required at ARI. Exceptions will be monitored by the Coordinators.

The procedure to follow in case of emergency will be retained; however, the service provider will have to notify the Coordinator in charge or enter a clear description of the actions taken into its follow-up system.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (May 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

7 Complete and Maintain the Vehicle Database

This recommendation stated that the vehicle database developed by the Task Force should be completed and subsequently maintained.

Finance and Administration was responsible for implementing this recommendation. It was to be coordinated by the Director, Policies and Internal Control, and implemented in April 2001.

Status of Implementation: ongoing

The database should have been completed and updated in April 2001. The deadline was not met as the contract with ARI, the supplier in charge of maintaining the database, only came into effect on January 1, 2002. The database has been available since that date, however, the information it contains is not always current/reliable (see recommendations 24, 26, 27, 29, and 34).

Observations of Internal Audit

Our review consisted in verifying the integrity of the database. To do so, we compared certain data⁴ on a sample of vehicles in the parking lot to those of these same vehicles in the SAP and ARI systems and vice-versa. We randomly selected a sample of 10 cars each for Montreal and Toronto. We found discrepancies in the information in the SAP system. The test results were as follows:

- Montreal:
 - All ARI/parking data matched,
 - Some ARI/SAP data did not match:
 - Two licence plates entered in the SAP system were different from those in the ARI system and on the actual vehicles,
 - In the case of one vehicle, neither the licence plate number nor the serial number were entered in the SAP system,
 - No serial numbers were entered in the SAP system for two vehicles.

- Toronto:
 - All ARI/parking data matched,
 - Some ARI/SAP data did not match,
 - There were no licence plate numbers entered in the SAP system for five vehicles,
 - There were no serial numbers entered in the SAP system for three vehicles,
 - In the case of one vehicle, there was an error in the serial number entered in the SAP system.

⁴ SAP vehicle number, make, model, serial number, licence plate number, number of the credit card associated with the vehicle and the SAP number on the credit card.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

General Recommendations (Cont'd)

7 Complete and Maintain the Vehicle Database (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

- General:
 - The SAP data entry method was not always consistent; the information entered did not always match (in some cases, the supplier number was not entered, the type of vehicle was entered in the field reserved for the name of the supplier or manufacturer and sometimes ARI was entered as the supplier).

The SAP data were not current and this could have several repercussions, such as difficulty tracing a vehicle.

Recommendation of the Internal Audit Team

Ensure that the most important data, such as the licence plate number, serial number, supplier number and type of vehicle, are entered into the SAP system and are consistent with those in the ARI database.

Prepare a list of essential data to be entered into the SAP system and ensure that all the data are entered in a standard format.

Management Comments and Action Plan

All the important data will be gathered and entered into the SAP system in 2005 (different renewal dates in each province).

The standards (list of essential data) will be in place for the year 2005–2006.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (2005-2006)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition

8 Apply Set Criteria for Replacement of Vehicles

9 Develop a Long-Term Corporate-Wide Vehicle Acquisition Plan and Update it Annually

9 a) Immediately Resolve the Problem of Replacement of All/Most Older Vehicles (1992-1994)

Recommendation 8 consisted of establishing and applying a set of criteria for the replacement of vehicles. These replacement criteria had to be reviewed periodically and updated based on information available to the Corporation.

The Task Force set the following criteria (vehicles had to be replaced as soon as one of the two criteria was met):

Type of vehicle	Mileage	Age
Passenger car	120,000	5 years
Minivan	150,000	7 years
Light truck	150,000	8 years
Sport utility vehicle (SUV)	150,000	8 years

The Corporate Fleet Manager and operations managers, in conjunction with certain members of the Task Force, were responsible for implementing this recommendation immediately.

It was expected to save the Corporation an estimated \$30,000 per year.

Recommendation 9 consisted of developing a long-term fleet replacement plan and updating it annually. It required that managers use the database to do so. The replacement plan had to factor in any special circumstances that were applicable (CBC North for instance). The Task Force also pointed out that it would be beneficial to weigh the pros and cons of buying versus renting vehicles every couple of years.

The Corporate Fleet Manager was in charge of implementing this recommendation. The deadline set for implementation was the end of January 2002.

Recommendation 9 a) focused on finding immediate solutions to problems related to replacing all (or almost all) older vehicles (1992-1994).

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation. The Corporate Fleet Manager was also required to set replacement priorities for the older vehicles and to look into the possibility of replacing such vehicles with available/unused ones. The recommendation was to be implemented at the end of June 2001 so as to be able to replace the older vehicles with new 2002 models.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

8 Apply Set Criteria for Replacement of Vehicles (Cont'd)

9 Develop a Long-Term Corporate-Wide Vehicle Acquisition Plan and Update it Annually (Cont'd)

9 a) Immediately Resolve the Problem of Replacement of All/Most Older Vehicles (1992-1994) (Cont'd)

Status of Implementation

These criteria (recommendation 8) were to be applied as quickly as possible and updated yearly. The criteria were updated during the development of the Procedures and Guidelines Manual at the end of 2002. The new criteria established differ slightly from those proposed in the recommendation; however, the difference is so minimal they do not require analysis (in the recommendation, the age allocated to the minivan was seven years; this was changed to five). The criteria have not been applied systematically and have not been updated since.

The new fleet management measures were expected to save the Corporation \$30,000 a year. Since the data used to calculate the savings are no longer available, we were unable to determine whether the targets have been reached.

The fleet replacement plan (recommendation 9) was developed in the course of 2002 using the ARI system as well as the experience of the Corporate Fleet Manager and his collaborators. The decision on whether to purchase or rent vehicles has not been studied since the Task Force submitted its report.

Not all of the older vehicles (1992-1994) were replaced (recommendation 9a).

Recommendation 8: ongoing

Recommendation 9: completed

Recommendation 9a: ongoing

Observations of Internal Audit

Our analysis consisted in determining whether the criteria existed and were being applied (in other words, whether the replacement plan factored in the criteria).

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

8 Apply Set Criteria for Replacement of Vehicles (Cont'd)

9 Develop a Long-Term Corporate-Wide Vehicle Acquisition Plan and Update it Annually (Cont'd)

9 a) Immediately Resolve the Problem of Replacement of All/Most Older Vehicles (1992-1994) (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

The long-term replacement plan (2003-2008) that was submitted to Internal Audit shows that the Corporation plans to replace 274 vehicles by 2008. With regard to compliance with the replacement criteria, Internal Audit noted that 463 of the 684 vehicles in use⁵ in September 2004 would have to be replaced by 2008. (More than 463 vehicles may have to be replaced by 2008, however, this was not taken into account as mileage between now and 2008 cannot be calculated with certainty. The criteria for mileage are based exclusively on the figures available at the time of the calculation.)

However, according to the long-term replacement plan obtained from the Coordinator, Finance and Administration, and the Corporate Fleet Manager, only 214 of the 463 vehicles that meet at least one of the two replacement criteria will be replaced/sold by 2008.

The table below outlines a comparison of the data calculated by Internal Audit and those provided in the replacement plan.

Number of vehicles that meet . . .	Internal Audit	Replacement plan	Difference
Both replacement criteria	114	101	13
One of the two criteria	349	113	236
Sub-total	463	214	249
None of the replacement criteria	221	55	N/A
Total	684	269*	N/A

* Five larger vehicles need to be replaced, hence the 274 replacements.

⁵ This list excludes vehicles that are not classified under the planned replacement categories, such as larger vehicles that may have a useful life of up to 25 years.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

8 Apply Set Criteria for Replacement of Vehicles (Cont'd)

9 Develop a Long-Term Corporate-Wide Vehicle Acquisition Plan and Update it Annually (Cont'd)

9 a) Immediately Resolve the Problem of Replacement of All/Most Older Vehicles (1992-1994) (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

Internal Audit found that, according to the long-term replacement plan:

- 55 of the vehicles are scheduled to be replaced/sold by 2008 even though they do not meet any of the Corporation's replacement criteria;
- 13 vehicles that meet both replacement criteria are not on the Corporation's replacement/resale list;
- 236 vehicles that meet at least one of the two criteria are not on the Corporation's replacement/resale list.

With regard to the replacement of older vehicles, we also noted that 18 older vehicles were not included in the replacement plan. The table below is a comparison between the number of older vehicles currently in the fleet and the number of older vehicles included in the long-term replacement plan.

# of vehicles dating back to...	Current # of older vehicles	Replacement plan	Difference
1992	8	4	4
1993	14	9	5
1994	19	10	9
Total	41	23	18

Several vehicles (249 to be precise), including some dating back to the 1992-1994 period, that meet the criteria will not be replaced/sold. If the Corporation continues to use vehicles that meet the replacement criteria, it will not be able to achieve the savings that compliance with the criteria should provide (an aging fleet means higher repair costs as well as expenses for short-term vehicle rentals). Older vehicles also require more maintenance work in order to ensure roadworthiness.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

8 Apply Set Criteria for Replacement of Vehicles (Cont'd)

9 Develop a Long-Term Corporate-Wide Vehicle Acquisition Plan and Update it Annually (Cont'd)

9 a) Immediately Resolve the Problem of Replacement of All/Most Older Vehicles (1992-1994) (Cont'd)

Recommendations of Internal Audit

Document the differences in the criteria used to prepare the replacement plan (such as geographic location, use, costs incurred for non-replacement, etc.) and those established at the end of 2002. Review the costs associated with vehicles that meet the 2002 criteria but that are not scheduled to be replaced. This will ensure that decisions are consistent and objective. If necessary, update the replacement criteria.

As mentioned in recommendation 9, it is important to review the decision to buy or rent vehicles on a regular basis. Fleet managers should therefore establish a schedule for this review (every two, five, etc. years).

Management Comments and Action Plan

Other criteria are used when establishing the replacement plan (general wear and tear on the vehicle, place of use, etc.). These elements will be documented when preparing the next replacement plan. We must mention that the replacement plan depends on the Corporation's financial situation (funds available at the end of the fiscal year).

We will review the decision to rent or buy vehicles on a regular basis. We have yet to establish a frequency for these reviews.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (2006)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

10 Implement Improvements Identified by the Task Force for Vehicle Acquisitions

The Task Force recommended making the following improvements to vehicle acquisition strategies/methods:

- Select only one manufacturer per category of vehicle.
- Define vehicle standard configurations.
- Establish common custom equipment and contract out its installation:
 - Common custom equipment should include shelving/cabinets, safety shields, first aid kits, viewing cabinets.
- Involve fleet company in purchase-price negotiations.
- Group acquisitions.
- Purchase directly from factory.
- Process acquisitions through fleet company.

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation. It was to be implemented in time for the acquisition of the 2002 models in June/July 2001.

It was estimated that the Corporation would save \$2,000 per vehicle, or \$300,000 per year (acquisition of 160 vehicles per year on average).

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

10 Implement Improvements Identified by the Task Force for Vehicle Acquisitions (Cont'd)

Status of implementation: ongoing

For each of these areas of improvement, the following was noted:

Area of improvement	Observation	Level
Select only one manufacturer per category of vehicle	Of the more than 240 vehicles purchased since 2003, only three were purchased from a manufacturer other than the one preferred for the specific class and the reasons for this decision were provided.	Completed
Define vehicle standard configurations	Standard configurations have been defined.	Completed
Establish common custom equipment and contract out its installation	Customized equipment has not been standardized. Installation of certain pieces of customized equipment in some regions has been subcontracted.	Ongoing
Involve fleet company in purchase-price negotiations	ARI is involved in negotiating the purchase price of vehicles. However, this involvement has not been clearly defined in the contract between ARI and the Corporation; it was defined in the bid (see recommendation 2).	Completed
Group acquisitions	Orders are made once a year (excluding emergencies such as replacements due to accidents).	Completed
Purchase directly from factory	ARI purchases the vehicles directly from the manufacturer and if, for any reason, vehicles have to be purchased from a dealer, they are done under the same terms as applicable to the manufacturer.	Completed
Process acquisitions through fleet company	Vehicle acquisitions and the associated management aspects (delivery to the Corporation, licences, etc.) are handled through ARI.	Completed

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

10 Implement Improvements Identified by the Task Force for Vehicle Acquisitions (Cont'd)

Status of Implementation (Cont'd): ongoing

As can be seen, the areas of customized equipment that required improvement have not been implemented. The standardization of this equipment would certainly enable the Corporation to achieve economies-of-scale and ensure better control over such aspects as equipment safety. The Corporate Fleet Manager plans to meet with Fleet Coordinators from the various regions after this report has been submitted and analysed. They will be charged with standardizing customized equipment.

With regard to the savings expected, according to the information obtained, the average price of vehicles purchased dropped a little over \$3,000 between the 2000-2001 and 2004-2005 financial years. This is an approximate figure and does not factor in market fluctuations.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

11 Brand All Vehicles as CBC/Radio-Canada and Work With Communications on the Use of Vehicles as Second-Level Program Billboards

The Task Force recommended branding all vehicles with the Corporation's logo in order to standardize its image. The decals used had to be easily removable. It was also recommended to work with Communications on the use of vehicles as advertising tools.

The Corporate Fleet Manager was responsible for supervising the implementation of this recommendation in the six to twelve months following the submission of the report.

Status of Implementation: not implemented

We found no clear guideline on the corporate logo. The logos fixed are those approved by the English Network (CBC News) or those requested by various French Network shows. The Corporate Fleet Manager also suggested putting the CBC/Radio-Canada logo on the trucks used by the French Network, but they have also not been affixed on the vehicles used by the English Network. The logos being used currently are all easily removable.

It was determined that the decision to use vehicles as promotional tools did not fall within the scope of responsibility of the Corporate Fleet Manager. The latter pointed out that Corporate Communications is currently developing a new communications strategy. He said he was therefore waiting to see what they would come up with.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

12 Enforce Vehicle Policies Such as Only One Type of Vehicle Will Be Used Within a Given Category

This recommendation consisted of enforcing and applying policies such as the acquisition of selected makes and models exclusively.

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation and was expected to do so immediately.

Status of Implementation: completed

Various types of vehicles were selected after the contract with ARI came into effect in January 2002. Theoretically, the deadline was not met; however, the Corporation decided to involve ARI in the selection process as the latter has extensive expertise in evaluating vehicles which makes the delay acceptable.

Observations of Internal Audit

Vehicle categories have been established and are respected.

We also conducted tests on 10 purchase orders and found the following:

- The prices indicated on the purchase orders were not always consistent with those in the ARI system.
- None of the Corporation's purchase orders matched the invoices issued by ARI (amounts and fields). According to the Corporate Fleet Manager, this situation is normal as the prices and provincial regulations vary significantly. He pointed out, however, that in cases where the invoice amount is higher than that indicated on the purchase order, ARI is required to obtain approval from the Corporate Fleet Manager before paying the supplier in question.
- Some items were marked as taxable on the Corporation's purchase orders but not on the ARI invoices.
- In the case of two similar purchase orders, two different amounts were entered on the corresponding ARI invoices.
- One of the purchase orders was for customized equipment; however, the invoice did not include any prices for such customized equipment.
- One invoice did not show a cost for registration which it should have done.
- The acquisition fees paid to ARI on one of the invoices were in excess of the value indicated in the contract (\$300 instead of \$250).

These different items make it more difficult to audit purchase orders and could lead to payment errors.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

12 Enforce Vehicle Policies Such as Only One Type of Vehicle Will Be Used Within a Given Category (Cont'd)

Recommendations of Internal Audit

Clarify the ordering/billing process and/or develop a control procedure that will ensure that purchase orders and invoices match. For instance, provide ARI with a format that includes standard fields and ask them to enter N/A in fields that are not applicable. This will facilitate follow-up on transactions and reduce the risk of errors.

Management Comments and Action Plan

Purchase orders for 2005-2006, as well as ARI billing procedures, will comply with the recommendations made by Internal Audit.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (January 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

13 Implement a Disposal Program for Vehicles Being Replaced Through a National Car Retail Auction

The Task Force recommended implementing a disposal program for vehicles being replaced through a national car retail auction to maximize proceeds from resale.

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation by the end of September 2001.

The program was expected to generate savings of approximately \$40,000 per year.

Status of Implementation: completed

The recommendation was implemented at the beginning of 2002. We feel it was implemented within a respectable timeframe as the Corporate Fleet Manager only took office at the end of August 2001 and the contract with the company in charge of the sales' procedures only came into effect on January 1, 2002.

With regards to the expected savings, Internal Audit was unable to obtain the data it needed for the necessary calculations. Internal Audit was therefore unable to determine whether or not the objective had been achieved.

Observations of Internal Audit

Our review consisted of reviewing the process used to dispose of 10 vehicles during the period from April 2003 to September 2004. ARI disposes of vehicles at auctions. ARI contacts the Corporate Fleet Manager to obtain his approval of the sale price prior to accepting the sale.

Of the 10 sales contracts reviewed, it was observed:

- One entry of funds that should have been recorded in the SAP system could not be traced, thereby complicating follow-up activities.
- Two vehicle records from ARI's database contained erroneous replacement vehicle numbers (the replacement vehicle's database did not display the correct number for the vehicle replaced); this could lead to some confusion.
- One vehicle was not replaced (no replacement number). Unless checked with the Corporate Fleet Manager or a Coordinator, it is currently difficult to determine whether the lack of a replacement number is an omission or an actual decision not to replace the vehicle.
- A sales transaction entered in the SAP system did not refer to the sold vehicle as it should have. It was therefore not possible to verify whether the amount entered actually came from the sale of the vehicle in question.

We also noted that the Corporation sometimes pays for the disposal of its vehicles. The Corporate Fleet Manager explained that it would cost the same amount to send the vehicle to the impound lot (transporting the vehicle to the impound lot, removing the logos/decals, management time involved, etc.). We would also like to point out that the fees of reselling vehicles vary based on the condition of the vehicle (presence of decals, repairs to be made, roadworthiness, etc.) and on the location in which it was used (Prince Edward Island vs. Montreal). If no follow-up is conducted on these transactions, the Corporation may find itself paying too high a price to dispose of its vehicles.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

13 Implement a Disposal Program for Vehicles Being Replaced Through a National Car Retail Auction (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

Lastly, the Corporation's personnel was unable to locate the sale price and date of sale for some of the vehicles that had been replaced or sold. This makes it all the more difficult to follow up on and manage vehicle sales.

Recommendations of Internal Audit

Ensure that funds received are systematically and regularly recorded in the SAP system and that fees incurred for the resale of vehicles are justified (i.e., check the condition of the vehicle and its place of use, obtain the detailed breakdown of resale costs, for example, in order to be able to assess the fees charged by ARI).

Ensure that the numbers for the replacement and replaced vehicles entered in the database are current so as to eliminate any confusion. Consider indicating in the system the decision whether or not to replace a vehicle; this will also help decrease any chances of confusion.

Ensure that the sales transactions entered into the SAP system correspond to vehicles that have been sold in order to facilitate the management and follow-up of vehicle disposals.

Management Comments and Action Plan

With regard to the funds received, the personnel involved has been made aware of the situation and the receipts are now regularly entered in the SAP system. All transaction costs incurred for disposal and information on the general condition of the vehicle at the time of sale are now entered into the follow-up program used by the service provider (Canadian Cars). We will continue approving transactions by e-mail.

We will continue improving the database in order to ensure that it contains the most up-to-date information.

A follow-up will be conducted in the SAP system. The asset disposal procedure (vehicles) is now centred in Montreal and under the responsibility of the Corporate Fleet Manager.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (April 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Acquisition (Cont'd)

14 Review Older Vehicles in the Fleet Database that Are Not Used or Are Used Very Infrequently and Ensure that These Vehicles Are Written Off

The Task Force recommended reviewing the use of vehicles in order to dispose of those that are not used or that are used very infrequently.

The Corporate Fleet Manager was put in charge of implementing this recommendation and the deadline was set for the end of September 2001.

Status of Implementation: ongoing

Several older vehicles have been disposed of. Based on the information obtained, 89 vehicles have been disposed of since 2001. A review of the use of the remaining vehicles is still ongoing.

Observations of Internal Audit

We eliminated the 2004 and 2005 models (85 in total) from the list of 684 active vehicles (list does not include special vehicles such as larger vehicles) because they were too recent and found that an average of at least 120 vehicles cover less than 10,000 kilometres a year. The Corporate Fleet Manager told us he would ask the various Coordinators to justify the situation this year. Vehicles that are used infrequently tie up capital that could be used more productively.

Our review of the use of vehicles was complicated by the fact that the odometer data entered in the system were unreliable (see recommendation 26).

Recommendations of Internal Audit

Continue with the review on the use of vehicles and ensure that there are legitimate reasons for vehicles not being used or being used infrequently.

Document the reasons for which the Corporation opts to keep vehicles that run short distances every year and disposes of the others.

Management Comments and Action Plan

The review on vehicle use is ongoing.

More effective usage monitoring tools (odometer readings) are required to produce proper documentation. A recommendation will be made to purchase an odometer reading system in order to get a more accurate picture of the situation. It will be up to the different business units to make additional justifications following mileage reports.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (2005-2006)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations

15 Designate One Person in Each Major Location Responsible for Coordinating Fleet Activities

The Task Force recommended designating regional fleet coordinators whose responsibilities would include:

- Maintaining information on vehicles in the local fleet and logs on vehicle use;
- Coordinating the use of vehicles between programs, departments and components;
- Ensuring that fleet guidelines are respected by all local programs, departments and components;
- Reviewing servicing of vehicles to confirm that preventive maintenance is carried out as per established schedules;
- Preparing vehicle replacement requests for vehicles in that location.

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation in consultation with the operations managers. The recommendation was set to be implemented immediately.

Status of Implementation: completed

The deadline was met as all the Coordinators were appointed in April 2001. However, the Corporate Fleet Manager pointed out that a problem stems from the high turnover rate among Fleet Coordinators, rather than their appointment. Following our discussions with certain Coordinators, we found that some of them are not aware of/do not carry out various tasks associated with their position.

Observations of Internal Audit

The roles, tasks and responsibilities associated with fleet coordination are not indicated in the job descriptions of various Coordinators. This could lead to misunderstandings, suboptimize the work of other parties and could make it more difficult to assess the skill required for the position as well as the workload.

Recommendations of Internal Audit

Add the responsibilities of Fleet Coordinators to their job descriptions in order to ensure that the roles, tasks and responsibilities are clearly defined.

Management Comments and Action Plan

The role of the Coordinators is established in the fleet management policies. A signature process will be introduced to ensure that all the Coordinators and their immediate supervisors are aware of and apply the policies.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

15 Designate One Person in Each Major Location Responsible for Coordinating Fleet Activities (Cont'd)

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (2005-2006)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

16 Develop a Vehicle Operating Manual

This recommendation consisted of developing a vehicle operating manual that would be put in each vehicle and that would be used to train users.

The company to be selected to provide fleet management services was responsible for implementing this recommendation. The deadline for implementation was set for the end of the 2001-2002 fiscal year.

Status of Implementation: ongoing

At the time of the audit, the operating manual had been written and approved but had not been distributed. It should be done by the end of 2004.

Management Comments and Action Plan

The manual has been accessible via the Corporation's intranet site since January 2005. A copy has now been placed in each of the Corporation's vehicle (January 2005).

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

17 Develop and Implement a Training Program on the Use of Vehicles

The Task Force recommended developing and implementing a training program for vehicle users.

The company to be selected to provide fleet management services was responsible for implementing this recommendation. The program was to be introduced and implemented on an ongoing basis starting in the fall of 2001.

Funding for this recommendation was expected to come from the training budget.

Status of Implementation: ongoing

The formal training program has been developed and, according to the Corporate Fleet Manager, it should be implemented in 2005. Still according to the Corporate Fleet Manager, the training program will be re-evaluated on an ongoing basis to ensure that it meets all requirements. Fleet Coordinators and the supervisors in charge of vehicle operations were provided with training on travel within the U.S., drugs and alcohol as well as Bill 430 in 2002 and 2003.

Training programs set to be introduced by 2005 are:

- Defensive driving training program – provided to new users and users who have been involved in avoidable accidents;
- Advanced driving course (theoretical and practical) – provided based on needs and the vehicles used.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

18 Eliminate the Practice of Taking Vehicles Home (Personal Use)

The Task Force recommended eliminating the practice of employees using Corporate vehicles for personal use (recommendation geared primarily toward employees in Toronto and Vancouver). In addition, for any exceptions, Finance had to be contacted to confirm that appropriate accounting for personal taxable benefits was in place.

Operations managers and Human Resources were responsible for implementing the recommendation. The Corporate Fleet Manager was to provide support. The recommendation was to be implemented immediately.

The implementation of this recommendation was expected to save the Corporation a minimum of \$25,000 a year in operating costs and \$30,000 in depreciation expenses.

Status of Implementation: not applicable (outside the scope of the Corporate Fleet Manager's responsibilities)

Following interviews with some Coordinators, we discovered that this practice is still ongoing in certain regions. The recommendation has therefore not been implemented. Some Coordinators mentioned that they were not able to stop employees from making personal use of the vehicles because it was difficult to keep track of the vehicles.

Given the lack of information, we were unable to determine whether there had been a decrease in unauthorized use or indeed whether the Corporation had achieved any savings.

Observations of Internal Audit

Following discussions with various parties, we discovered that there is little control over the use of vehicles. It would appear that:

- In some regions, drivers have copies of the keys to the vehicles they use;
- Certain managers feel they have few means of controlling the use of vehicles. For instance, the Corporation received a traffic ticket for a vehicle that had not been scheduled for any trips on the day in question. Since the Corporation does not pay for tickets and the individuals in question are not always willing to own up, there could be friction among the various departments to determine which one is required to pay the fine. This situation does not provide adequate protection for the Corporation's interests; it could distort information on vehicles (mileage, use of gas, etc.) and prevents Fleet Coordinators from managing their fleet effectively.

It also appears that the implementation of this recommendation could have an impact on the management of benefits (some employees took it for granted that they were allowed to take the Corporation's vehicles home). Internal Audit has not reviewed this element at any length.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

18 Eliminate the Practice of Taking Vehicles Home (Personal Use) (Cont'd)

Recommendations of Internal Audit

Conduct a cost-benefit analysis on the possibility of introducing a more effective system for managing vehicle use. For instance, a vehicle-assignment program linked to a computer chip installed in the vehicle could be used. The information recorded on the chip (planned travel, return trips) could then be read by the access-management system. With this system in place, vehicles that are not scheduled to be used will not be permitted to leave the Corporation's parking lot (exit will be denied). Similarly, this would give managers the proof they need to investigate any cases of vehicles being returned later than scheduled. A GPS system is another possibility; it could have the added advantage of ensuring that odometer readings are accurate (see recommendations 14, 24, 26, and 34 of this report).

Management Comments and Action Plan

A cost-benefit analysis will be carried out in order to find a more efficient system for the management of vehicle use (we have already met with a supplier on this issue).

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (2005-2006)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

19 Consolidate All Toronto Production Support/General Purpose Vehicles Into One Pool

The Task Force recommended consolidating all Toronto production support/general purpose vehicles into one pool.

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation along with the Fleet Coordinators and operations managers. The deadline for implementation was set for end of June 2001.

Status of Implementation: not applicable (outside the scope of the Corporate Fleet Manager's responsibilities)

There is currently no move on this recommendation as its implementation is not deemed to be a priority.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

20 Implement a Program of Exchange of Vehicles Within and Across Locations to Maximize Vehicle Life

This recommendation consisted of implementing a vehicle exchange program among the various departments/locations/regions to maximize vehicle life.

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation. If practical, the deadline for implementation was set for the end of September 2001.

Status of Implementation: ongoing

Following interviews with some Coordinators, we discovered that they either did not fully understand or were not aware of this recommendation. Although some exchanges have been made, the practice has not been formalized. We also found that responsibility for this task (identification of vehicles to be exchanged/transferred, destination of the vehicle, etc.) had not been clearly indicated and the Coordinators did not feel they had the authority required to proceed with the exchanges.

Recommendations of Internal Audit

Establish and communicate a formal vehicle exchange procedure that defines responsibilities and exchange criteria.

Management Comments and Action Plan

This type of program is already in place and is determined by the type and availability of vehicles. It has, however, not been formalized. The current structure and, in particular, the culture are not conducive to such exchanges (TV vs. Radio...). When reviewing the structure of the fleet management service, we will have to review this aspect in order to determine a chain of authority for the application of such a program. The deadline and application of this measure will be determined at a later date.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (2005-2006)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

21 Share Larger Production Vehicles Across Locations

The Task Force recommended sharing larger production vehicles, such as 10-tonne trucks and large lighting trucks, across the various locations/regions.

Mobile planners for French and English televisions were in charge of implementing this recommendation. The implementation was in progress at the time the Task Force's report was submitted (see study on the Mobile Division).

Status of Implementation: not applicable (outside the scope of the Corporate Fleet Manager's responsibilities)

We have not followed up on this recommendation as it was transferred to the mobile study conducted by the Task Force.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Operations (Cont'd)

22 Enhance the Current Vehicle Rental Agreements to Make It Easier to Rent Vehicles

This recommendation consisted of enhancing the current short-term vehicle rental agreements to make it easier to rent vehicles (availability, pick up and drop off of vehicles by the rental company, etc.).

The Senior Director, Supply Management was responsible for implementing this recommendation. The deadline for implementation was September 2001.

Status of Implemented: completed

Following a review of the tender, we found that most of the elements provided for in the recommendation on vehicle rentals had been included in the tender. The tender covered the following items:

- Access to various types of vehicles required by different CBC/Radio-Canada locations;
- Vehicles delivery arrangements to minimize CBC/Radio-Canada staff time required to pick up and drop off vehicles in as many locations possible;
- Ensuring that the vehicles committed by the rental agency are available when requested;
- Ability to have rentals charged to a corporate card rather than to a personal card.

The tender, however, did not include specialized equipment, which are classified as studio equipment and not related to vehicles.

Observations of Internal Audit

The bidder selected was not necessarily the lowest or the one that earned the highest points (the higher the points, the closer the supplier is to meeting the criteria) for criteria other than price. It appears that criteria other than those indicated in the evaluation grid were taken into account when selecting a supplier. The criteria used to select the supplier are outlined in the recommendation made by the Corporate Travel Manager. However, the justification for the choice of supplier should have been better substantiated, in order to provide a better understanding of the reasons for its selection and to better protect the Corporation's interests.

Recommendation of the Internal Audit Team

Ensure that the criteria used to select a supplier are clearer so as to reduce, among others, the possibility of conflicts.

Management Comments and Action Plan

The recommendations will be forwarded to the Corporate Travel Manager.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (April 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Repairs and Maintenance

23 Establish a Preventive Maintenance Program

The Task Force recommended establishing a preventive maintenance program. In the short term, it recommended issuing a reminder to drivers to follow manufacturer-specified preventive maintenance schedules.

The Corporate Fleet Manager, in conjunction with the fleet company to be selected, was responsible for the implementation of this recommendation. The recommendation was to be implemented following the selection of a fleet company, in other words at the end of September 2001.

Status of Implementation: completed

The program came into effect on April 1, 2004. It was developed by the Corporate Fleet Manager and ARI.

A complete section of the Procedures and Guidelines Manual focuses on the preventive maintenance program (Section C – Maintenance). The program described in the manual is set out in such detail to ensure an adequate and precise follow-up on vehicle maintenance.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Repairs and Maintenance (Cont'd)

24 Implement and Communicate the Vehicle Maintenance Management Program

The Task Force recommended implementing and communicating the preventive maintenance program to be provided by the selected fleet management company.

The Corporate Fleet Manager and the operations managers were responsible for implementing this recommendation. The program had to be implemented after the selection of a fleet management company.

It was estimated that the Corporation would save \$150,000 per year following the introduction of the program.

Status of Implementation: ongoing

The contract with the company selected to provide fleet management services came into effect in January 2002 and the preventive maintenance program was implemented in April 2004.

In interviews with Fleet Coordinators, as well as ARI personnel, we found that there was some confusion as to who is responsible for following up on preventive maintenance. It appears to be the responsibility of the Fleet Coordinators, however some of them believe ARI conducts the follow-ups. We met with the ARI manager in charge of the Corporation's account, who explained that, at the request of the Corporation, ARI is currently checking to determine whether its computer system can conduct a follow-up based exclusively on time-related information (follow-ups are generally conducted using mileage and time). The Corporation made this request as a result of a number of issues, including the fact that odometer readings are not always reliable (see recommendation 26).

Given that this is a new program, we were not able to determine whether the expected savings have been achieved.

Observations of Internal Audit

In order to determine whether the preventive maintenance program is adhered to, we carried out tests on 15 vehicles selected at random. Preventive maintenance must be carried out every four months or 7,500 kilometres (whichever comes first). We found that, as at August 2004:

- Seven of the vehicles had undergone preventive maintenance;
- Eight of the vehicles had not undergone preventive maintenance since April 1, 2004 (four-month deadline not respected).

Besides the potential danger to the safety of users, failure to carry out preventive maintenance could lead to unnecessary costs for repairing mechanical failures and rental of replacement vehicles. The Corporation's interests may not be adequately protected.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Repairs and Maintenance (Cont'd)

24 Implement and Communicate the Vehicle Maintenance Management Program (Cont'd)

Recommendations of Internal Audit

Identify the person(s) responsible for conducting follow-ups on preventive maintenance.

If ARI is unable to provide a time-based schedule for preventive maintenance, the Corporation will have to find a way to ensure that all preventive maintenance guidelines are respected (chips in all vehicles, awareness-raising and training for Coordinators, etc.). The Corporation must ensure that the preventive maintenance is carried out as scheduled in order to minimize future maintenance costs and to ensure the safety of the users.

Management Comments and Action Plan

Responsibility for preventive maintenance: refer to the role of Fleet Coordinators (see recommendation 15).

Preventive maintenance: see recommendation 18.

Responsible Party & Schedule

Please see comments to recommendations 15 and 18.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Repairs and Maintenance (Cont'd)

25 Perform an Assessment of the Cost-Benefit of Maintaining In-House Garage Facilities in Montreal and Toronto

The Task Force recommended conducting a cost-benefit analysis to determine whether to keep in-house garage facilities in Montreal and Toronto or outsource the service. The analysis had to take into account quantitative benefits, such as service and turnaround time, as well as potential liability issues and training required on specific equipment.

The Senior Director, Supply Management was responsible for the implementation of this recommendation. The deadline for implementation was set for the end of June 2001.

Status of Implementation: completed

The quantitative and qualitative analyses were both submitted at the end of 2001 (calendar year). We feel this delay is acceptable as the Corporate Fleet Manager, who had to conduct a study on this issue himself, was hired at the end of August 2001.

In addition, for reasons such as the limited amount of information available, the quantitative analysis seemed incomplete and did not help determine whether it would be more cost-effective to continue operating the in-house garage facilities. A qualitative analysis was therefore conducted and the results showed that it would be preferable to keep the facilities in-house.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Repairs and Maintenance (Cont'd)

26 Collect All Fleet Related Information Through a Fleet Management System

The Task Force recommended collecting all fleet related information through a dedicated fleet management system. The fleet services company was in charge of providing the database.

The Corporate Fleet Manager and the operations managers were responsible for implementing the recommendation. It was to be done immediately.

Status of Implementation: completed

The system was operational from the effective date of the contract with ARI. However, following interviews conducted with some Fleet Coordinators, it seems that the use of the database varies greatly from one individual to the next.

Observations of Internal Audit

Following a review, we found that the level of use of the ARI fleet management system varied considerably. The spectrum of use (number of times the system is used) per Fleet Coordinator since the ARI system was implemented in January 2002 varied from 3 to 243 (excluding the Corporate Fleet Manager – 1,028 times). The system is fundamental to fleet management. Limited use among Coordinators could result in the suboptimization of operations and follow-up of vehicle use.

We also noted that the following Fleet Coordinators did not appear to have access to the ARI system:

- Managing Editor, English Regional Radio and Television, Prince Edward Island;
- Regional Comptroller, Finance and Administration, Northwest Territories;
- Manager, Administration, CBC/Radio-Canada Transmission, Ontario.

As mentioned earlier, the ARI system is a vital tool in the effective management of the fleet. Operations may be suboptimized and follow-up on vehicle use hindered if Coordinators do not have access to the system. In addition, Coordinators being able to access the system using other people's names (of their predecessors for instance) will further hinder the follow-up process, as there will be no way of determining exactly who has access.

It would appear that nine individuals who still have access to the system no longer work for the Corporation. This situation does not adequately protect the interests of the Corporation, since these individuals could gain access to privileged and/or confidential information.

In addition, seven Corporate employees have read/write access to the ARI system, which means they could modify data.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Repairs and Maintenance (Cont'd)

26 Collect All Fleet Related Information Through a Fleet Management System (Cont'd)

Observations of Internal Audit (Cont'd)

The data provided by the various reports created by the ARI system are not always:

- Reliable (odometer readings or Fleet Statistics Query reports, for example);
- Consistent. A test conducted on a given vehicle for a specific period of time to check the integrity of the information in the ARI database revealed the following:

- The total cost of gas and the number of litres of gas the vehicle used varied from one report to the other. More specifically, the sum of the gas purchases (money and litres – Fuel Transaction report) did not match the total used to calculate the cost per kilometre (Operating Cost Summary report).
- Total maintenance costs (Vehicle Service History report) were not consistent with the total used to calculate the cost per kilometre (Operating Cost Summary report).

These unreliable reports and inconsistencies could mislead users. Decisions could be made based on inaccurate/erroneous information.

On this point, ARI personnel explained to us that the information used to compile the reports is not automatically updated in real time. They added that manual operations required to update the information are not performed regularly, hence the inconsistencies. ARI personnel also explained that their company is currently developing new reports that will enable them to update the data automatically and in real time. For this reason, maintenance of current reports is carried out only on an ad-hoc basis. The new reports are still being designed and are expected to be operational in 12 to 24 months.

Recommendations of Internal Audit

Analyze the reasons for the difference in system use and, where necessary, plan a training session focusing on the ARI system.

Make stakeholders aware of the importance of proactive management of the fleet and, by extension, the use of the system.

Ensure that all Coordinators have access to the ARI system and/or use their own details to access the system. Make sure that individuals who no longer need access to the system are removed.

Ensure that only individuals who need to make changes in the system have write access in order to avoid any confusion and wrong changes being made.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Vehicle Repairs and Maintenance (Cont'd)

26 Collect All Fleet Related Information Through a Fleet Management System (Cont'd)

Recommendations of Internal Audit (Cont'd)

Identify the reason why the data provided by the ARI system vary from one report to the next and try to resolve the problem. (Although data are in fact updated on an ad-hoc basis, the database information used to prepare the reports should be the same. The results should therefore be consistent.)

Ensure that the data produced by the system are reliable.

Management Comments and Action Plan

Use of the system: the reasons for the level of use of the system will be identified. Training sessions were held in December 2004 and others have been planned for 2005.

Proactive management: ongoing (annual meeting with Coordinators, conference calls and road shows).

Access to ARI system: completed in December 2004.

Changes to ARI system: already in place since the beginning of the agreement with ARI.

ARI is aware of this problem and is working on a solution.

Corporate and ARI personnel are working together to find ways of improving the reliability of the data. For instance, odometer readings for vehicles used in Montreal will now be entered weekly by the Corporate staff.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (May 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Costs

27 Establish Operating Costs and Total Costs per Kilometre for Different Categories of Vehicles in the CBC/Radio-Canada Fleet and Benchmark Periodically Against Other Companies and Best Practices

This recommendation consisted of establishing operating costs and total costs per kilometre driven for different categories of vehicles and conducting regular benchmarking studies.

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation. The recommendation could only be applied after the costs incurred for a full year's use (general use of the credit card for all vehicle-related expenses) had been entered into the system, i.e., at the end of the 2001-2002 financial year.

Status of Implementation: ongoing

The system can provide data/reports on this issue. However, as indicated in recommendations 5 and 26, the data provided by the system are not yet complete (critical mass not achieved – the Corporate Fleet Manager is not yet convinced that all transactions are charged to the ARI MasterCard) and certain reports are not reliable enough to be used (inconsistencies among the various reports).

No benchmarking studies have been carried out. According to the Corporate Fleet Manager, the amount of data currently available is not sufficient for this type of study.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Costs (Cont'd)

28 Implement a Chargeback System for Vehicle Operating Costs

The Task Force recommended implementing a chargeback system. A monthly rate was to be established for each vehicle category and charged back to the user departments.

The Corporate Fleet Manager was responsible for this recommendation. The deadline set for the system to be in place was April 1, 2002.

Status of Implementation: not applicable (outside of the scope of responsibilities of the Corporate Fleet Manager)

The recommendation was not implemented as, at the moment, it is deemed too complex/expensive compared to the benefits it would generate.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Costs (Cont'd)

29 Establish an Overall Target for Reduction in Fleet Expenses and Report Back Periodically to the CFO on the Progress in Achieving the Target

This recommendation consisted of establishing targets for reductions in fleet expenses and providing the CFO (Chief Financial Officer) with regular reports on the progress being made. Target reduction for the first 12 to 24 months was \$800,000 per year in operating expenses and between \$300,000 and \$400,000 per year in capital expenditure.

The Senior Director, Supply Management was in charge of implementing this recommendation. Reports on the evolution of expenses were to be submitted to the CFO every six months beginning at the end of September 2001.

Status of Implementation: ongoing

The Corporate Fleet Manager submits an annual updating report to the Senior Director, Supply Management, who forwards copies, as well as other documents, to the President and CFO. The report focuses on the year's activities with respect to such items as vehicle inventories (fleet size), level of use of vehicles, costs incurred for operating the vehicles, as well as the main activities planned for the following year. It would appear that no studies were conducted on cost reduction. The Corporate Fleet Manager explains that the studies on cost reduction will be carried out as soon as reliable and comprehensive data are collected.

Given that the current data fall short of the critical mass and that target reductions were calculated using estimates, we are unable to determine whether the expected savings have been achieved.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Costs (Cont'd)

30 Define Ongoing On-Line Reports on Fleet Expenses Required by Operation Managers to Monitor Operating Expenses and Arrange for Fleet Company to Regularly (Electronically) Issue these Reports

The Task Force recommended defining and obtaining different reports to help Coordinators follow up on the operations of different vehicles. The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation in conjunction with the operations managers. The deadline for implementation was set for the end of September 2001.

Status of implementation: ongoing

Various reports accessible via ARI's management system have been available since January 2002. Some reports (such as the various costs per vehicle – gas, tires, maintenance/repairs, costs per kilometre, details on maintenance/repairs, etc.) are compiled directly from the ARI database, while others are prepared specifically by ARI (the Unbilled report, which is sent to Finance once a month; the Operating Cost report, which is forwarded to the Montreal Fleet Coordinator once a month). Some reports are currently being developed (detailed report on repairs per vehicle, for instance).

Observations of Internal Audit

Use of the ARI system varies from one user to the next (see recommendation 26). Certain users would rather receive reports from ARI than generate copies from the system for themselves. Since the information in the database is intended to be used for daily fleet management services, infrequent use would make it difficult to conduct the follow-ups required to manage the fleet efficiently. The services provided by ARI could help managers gain time and monitor their vehicles more efficiently, among other advantages.

Recommendations of Internal Audit

Ensure that users make maximum use of the services provided by ARI.

Review the needs of the various users in order to ensure that ARI develops reports that are useful for daily management of the fleet.

Management Comments and Action Plan

Training sessions and visits from the Corporate Fleet Manager will be conducted during the year.

A series of reports (maintenance, fuel expenses, credit-card use) are currently being developed and should provide the specific information required.

Responsible Party & Schedule
Mario Gionet (September 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Costs (Cont'd)

31 Define On-Line Exception Reports for Vehicle Operating Costs and Arrange for the Fleet Company to Regularly Electronically Issue these Reports to Operations Managers

The Task Force recommended defining and providing access to exception reports (e.g., use of super unleaded gas, excessive number of fill-ups per day, individual fuel charges over a defined limit).

The Corporate Fleet Manager was in charge of implementing this recommendation in consultation with the operations managers. The deadline set for implementation was the end of September 2001.

Status of Implementation: ongoing

ARI prepares exception reports on request. Although there are few exception reports available at the moment, ARI currently has some in the pipeline.

- Example of an exception report: daily ARI MasterCard report provides information on the credit cards that have been declined.

The degree of use varies from one individual to the next (see recommendation 26).

Recommendations of Internal Audit

Review the needs of users to enable ARI to develop and provide appropriate reports for fleet management and follow-up.

Management Comments and Action Plan

New reports are being developed.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (September 2005)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Costs (Cont'd)

32 Re-Examine the CBC/Radio-Canada Depreciation Policy for Vehicles so that the Amount of Depreciation Charged per Year Reflects the Economic Life of Vehicles

The Task Force recommended re-examining the vehicle depreciation policy to ensure that it reflects the economic life of vehicles and the standing cost of operating the fleet, as accurately as possible.

The Executive Director, Finance and Administration was responsible for implementing this recommendation. The deadline for re-examination was set for the end of December 2002.

Status of Implementation: complete

Corporate Policy 2-3-2: Assets was updated in November 2003. The new depreciation policy reflects the useful life of the vehicles used by the Corporate Fleet Manager to prepare the vehicle replacement schedule.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Use

33 Confirm Whether Vehicles Identified as Being in Excess (60) of CBC/Radio-Canada Ongoing Requirements Should Be Eliminated

The Task Force recommended confirming whether vehicles identified as being in excess of CBC/Radio-Canada ongoing requirements (as opposed to peak requirements) should be sold. It recommended that factors such as potential sales proceeds, operating costs (including storage and/or parking), standing costs, and costs of renting a vehicle for occasional use, should be taken into account. Approximately 60 vehicles had already been identified.

The Senior Director, Supply Management, and the Corporate Fleet Manager were responsible for implementing this recommendation by the end of June 2001.

Expected receipts: \$120,000 to \$180,000 (\$2,000 to \$3,000 per vehicle).

Status of Implementation: completed

Between April 1, 2001, and July 31, 2004, 89 vehicles were sold. The average sale price was \$2,600, thus bringing the total to more than \$190,600.

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Use (Cont'd)

34 Perform a Detailed Review of CBC/Radio-Canada's Operational Requirements and Identify Additional Areas Where the Number of Vehicles in the CBC/Radio-Canada Fleet Can Be Reduced

The Task Force recommended conducting a detailed review of the Corporation's operational requirements in order to identify other excess vehicles. Specific areas to be considered were rationalizing ETV production/general vehicles across all locations and the number of production/general purpose vehicles required in Montreal to support network production. The Task Force emphasized that the review could only be done once the vehicle database was updated for missing information, particularly on mileage.

The Corporate Fleet Manager and the operations managers were responsible for implementing this recommendation. The deadline set for the completion of the review was the end of June 2001.

Status of Implementation: ongoing

The Corporate Fleet Manager is conducting such a review. Following our interviews with certain Coordinators, we found that few of them actually carry out the review. The recommendation was set to be implemented by the end of June 2001. This deadline has not been met.

Observations of Internal Audit

During our interviews, we found that vehicles are assigned to media or departments rather than to a "common fleet". This means that vehicles are not necessarily allocated based on actual needs. This further complicates the process of reviewing vehicular requirements.

These reviews were to have been supported by, among other elements, an analysis of mileage. Given the current system, managers cannot rely on the mileage information entered in the system, which may invalidate the reviews (see recommendation 26).

Recommendations of Internal Audit

Examine the possibility of creating a common fleet for the various media/departments so as to be able to assess the requirements for all of the Corporation's activities. This change would also help optimize the use of various vehicles.

Management Comments and Action Plan

This option will be studied using available analytical tools (see recommendation 18) and recommendations will be made.

Responsible Party & Schedule

Mario Gionet (2006-2007)

Follow-up on the Task Force's Recommendations (Cont'd)

Use (Cont'd)

35 Assess the Impact of Regulations and Legislation Relating to the Use of Alternate Fuels

The Task Force recommended assessing the possibilities of using alternate fuels and, as appropriate, developing a corporate-wide strategy for this purpose.

The Corporate Fleet Manager was responsible for implementing this recommendation. The deadline for implementation was the end of the 2011-2012 financial year.

Status of Implementation: ongoing

Field tests (a hybrid car is being tested in Charlottetown) began in 2004.

According to the Corporate Fleet Manager, based on the savings this hybrid car is generating, the Corporation could consider using alternative forms of energy. He added that the overall medium-term quality of this type of vehicle will have to be determined before making any decisions.



Internal Audit Report

CBC/Radio-Canada – Newsgathering Review

English and French Networks

June 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background	1
1.2 Audit Objective.....	2
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	4
1.7 Conclusion.....	6
1.8 Summary of Management Comments	6
2. Observations – All Media Components.....	9
2.1 Linking Training to Performance Management	9
2.2 Implementation of a Corporate Journalistic Feedback Mechanism	19
3. Observations – English Network	21
3.1 Development and Implementation of a “Live News Protocol”	21
3.2 Succession Planning	22
3.3 Access to CBC.ca Production Server Data	23
4. Observations – French Network.....	24
4.1 Change Management – Information French Television	24

**Pages 221 to / à 245
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Suivi des recommandations émises par le Groupe de travail sur la gestion du parc de véhicules

Avril 2005

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Contexte.....	1
Objectif de la vérification	3
Étendue de la vérification	3
Résumé de la mise en œuvre des recommandations	4
Conclusion	7
Résumé des commentaires de la direction	9
Suivi des recommandations du Groupe de travail.....	10
Recommandations générales	10
1 Embaucher un chef du parc de véhicules	10
2 Solliciter des soumissions afin d’octroyer le contrat de gestion du parc de véhicules et évaluer périodiquement la qualité des services rendus par le sous-traitant	12
3 Impartir certaines activités de gestion du parc de véhicules	14
4 Établir et communiquer des directives concernant la gestion du parc de véhicules	18
5 Communiquer immédiatement (printemps 2001) l'obligation d'utiliser systématiquement la carte de crédit GE pour tout achat d'essence et pour toute dépense d'entretien et réparation	19
6 Augmenter temporairement, dans les plus brefs délais (dès le printemps 2001), les limites d'approbation de GE pour les entretiens et les réparations	23
7 Compléter et tenir à jour la base de données des véhicules	27
Acquisition de véhicules	29
8 Appliquer les critères de remplacement des véhicules	29
9 Développer un plan d'acquisition à long terme de véhicules pour l'ensemble de la Société et le mettre à jour annuellement	29
9 a) Résoudre rapidement les problèmes de remplacement de tous les vieux véhicules (1992-1994).....	29
10 Mettre en œuvre les améliorations proposées pour l'acquisition des véhicules.....	36
11 Uniformiser le branding de tous les véhicules « CBC/SRC » et travailler avec le Service des communications afin d'utiliser les véhicules comme outils promotionnels	39
12 Mettre en vigueur des politiques telles que seuls les marques et modèles sélectionnés soient effectivement acquis	40
13 Mettre en œuvre un programme national d’aliénation de véhicules	42
14 Identifier les véhicules désuets qui ne sont pas ou sont peu utilisés et s’en départir	44

Opérations	45
15 Désigner un coordonnateur de parc de véhicules pour chacun des établissements importants	45
16 Développer un manuel d'utilisation des véhicules	47
17 Développer et offrir un programme de formation sur l'utilisation des véhicules.....	48
18 Éliminer la pratique d'utiliser les véhicules à des fins personnelles	49
19 Consolider tous les véhicules de Toronto servant au support à la production et à un usage général.....	51
20 Mettre en œuvre un programme d'échange de véhicules entre les services/établissements/régions	52
21 Partager les véhicules lourds de production entre les établissements	53
22 Améliorer l'entente actuelle de location à court terme afin de tenir compte des besoins de la Société.....	54
Réparation et maintenance	56
23 Établir un programme d'entretien préventif.....	56
24 Mettre en œuvre et communiquer le programme d'entretien préventif.....	57
25 Effectuer une analyse coûts-bénéfices afin d'évaluer la nécessité de conserver les centres de réparation à Montréal et Toronto.....	59
26 Rassembler toutes les informations du parc des véhicules dans une seule base de données.....	60
Coûts	63
27 Établir des coûts d'opération et des coûts totaux par kilomètre parcouru des différentes catégories de véhicules et comparer régulièrement ces données aux données du marché et aux meilleures pratiques de gestion.....	63
28 Mettre en œuvre un système de refacturation des coûts	64
29 Établir des cibles de réduction des dépenses et faire régulièrement rapport à la CDF sur l'atteinte des cibles.....	65
30 Définir des rapports de gestion sur les dépenses d'opération et demander à la société chargée des services de gestion de les acheminer électroniquement à qui de droit	66
31 Définir des rapports d'exception et demander à la société chargée des services de gestion de les acheminer électroniquement à qui de droit	68
32 Revoir la politique d'amortissement des véhicules afin que la dépense d'amortissement reflète la durée de vie économique des véhicules	69
Utilisation	70
33 Confirmer si les véhicules identifiés (60) comme excédentaires doivent être vendus.....	70
34 Effectuer une analyse détaillée des besoins opérationnels afin d'identifier d'autres possibilités de réduction du nombre de véhicules.....	71
35 Évaluer l'impact de la réglementation et de la législation sur l'utilisation de carburant alternatif	72

Sommaire

Contexte

En 2000-2001, le Groupe de travail a analysé les activités de gestion du parc de véhicules de CBC/Radio-Canada dans le but d'en améliorer la gestion. Au printemps 2001, le rapport de ce Groupe de travail a été déposé au Comité supérieur de direction de la Société. Les principaux problèmes soulevés concernaient :

- l'acquisition et le remplacement :
 - aucun critère de remplacement clairement établi,
 - aucun plan corporatif de remplacement,
 - le pourcentage des acquisitions faites par le réseau français chez les concessionnaires est plus élevé que celui du réseau anglais (le réseau anglais achète davantage chez le manufacturier), ce qui fait que les véhicules peuvent être équipés d'options non nécessaires,
 - aucun processus d'aliénation des véhicules standard entre les régions/réseaux;
- l'utilisation :
 - peu ou pas de coordination et/ou d'analyse de l'utilisation des véhicules à l'intérieur d'un même emplacement,
 - pour certains médias, le ratio véhicule/caméraman est de 1 pour 1,
 - amélioration possible du partage/de la planification d'utilisation des véhicules entre les emplacements,
 - utilisation des véhicules de la Société par des employés à des fins personnelles;
- l'entretien et la réparation :
 - aucun programme de maintenance préventive n'est suivi dans plusieurs emplacements car la responsabilité de l'entretien préventif est laissée au chauffeur,
 - peu ou pas d'analyse en ce qui a trait au type de maintenance préventive effectuée ou encore si de la maintenance préventive est effectivement assurée ce qui peut causer des problèmes quant à la sécurité des usagers et contribuer à l'augmentation des coûts d'opération,
 - aucune approche consistante n'a été développée en ce qui concerne les réparations et les entretiens:
 - o la région de Montréal possède son propre garage et y répare/entretient un grand nombre de véhicules,
 - o la région de Toronto possède aussi son propre garage mais y répare/entretient un nombre restreint de véhicules,
 - o dans les autres régions, les réparations/entretiens sont effectués par des garages externes à la Société;

Sommaire (suite)

Contexte (suite)

- l'information sur le parc :
 - manque d'information en ce qui a trait à l'utilisation des véhicules,
 - la carte de crédit GE n'est pas utilisée de façon systématique, ce qui ne permet pas de capturer toutes les transactions associées aux véhicules,
 - manque d'information en ce qui a trait au statut et aux coûts d'opération associés aux différents véhicules,
 - aucun rapport d'exception n'est généré par le système. Des rapports d'exception tels que l'utilisation d'essence de type « super » plutôt que de type « ordinaire » ou encore des profils de consommation anormaux permettant de cibler des actions à prendre ainsi que des secteurs d'amélioration;
- les coûts d'opération :
 - grande difficulté pour établir le coût total d'utilisation des véhicules,
 - à partir du peu d'information dont il disposait, le Groupe de travail a pu estimer que les coûts d'opération semblaient être supérieurs d'au moins 20 % aux coûts encourus par les entreprises étalons,
 - coûts d'opération ne font pas l'objet d'un suivi régulier;
- la taille du parc :
 - très peu d'incitatif à minimiser le nombre de véhicules par emplacement et/ou par service,
 - sous-utilisation des véhicules. Ainsi, lorsque le Groupe de travail a fait ses tests, le nombre de véhicules utilisés par catégorie était situé entre 20 % et 58 % à Montréal et entre 30 % et 40 % à Ottawa,
 - le parc de véhicules contient environ 60 véhicules en trop (bien que certains de ces véhicules soient vieux et sur le point d'être radiés).

Aussi, ce rapport formulait 35 recommandations et plans de mise en œuvre devant permettre de remédier aux problèmes ci-haut mentionnés. Ces recommandations devaient permettre d'éviter des coûts et de réaliser des économies annuelles de l'ordre de 800 000 \$ en coûts d'opération et entre 300 000 \$ et 400 000 \$ en coûts de capital.

Depuis le dépôt de ce rapport, diverses actions ont été entreprises, notamment :

- la nomination d'un chef national du parc de véhicules ainsi que de coordonnateurs de parc;
- l'embauche d'une société spécialisée en gestion de parc de véhicules;

Sommaire (suite)

Contexte (suite)

- le développement de politiques institutionnelles pour le parc de véhicules ainsi que d'un guide des pratiques et procédures de gestion du parc de véhicules cernant, entre autres, divers éléments associés à l'acquisition et au remplacement de véhicules ainsi qu'aux entretiens et réparations de ces derniers;
- l'élaboration d'une méthode afin de mieux suivre l'évolution des coûts (utilisation généralisée de la carte MasterCard-ARI, rapports développés par ARI, etc.).

Objectif de la vérification

Trois ans après le dépôt de ce rapport, le premier directeur, Gestion des approvisionnements et responsable de la gestion du parc de véhicules de la Société, a mandaté le Service de vérification interne pour évaluer le degré de mise en œuvre des 35 recommandations.

Étendue de la vérification

Afin d'évaluer le degré de mise en œuvre des 35 recommandations divers procédés de vérification ont été employés, dont les suivants :

- entrevues/discussions avec divers intervenants impliqués dans la gestion du parc de véhicules;
- analyse de différents documents et rapports, tels que :
 - rapports existants/élaborés à partir de la base de données de ARI,
 - contrats de service avec ARI,
 - guide de gestion du parc automobile, procédures et lignes directrices,
 - grille d'analyse de soumissions,
 - etc.;
- tests, tels que :
 - vérification de l'intégrité des bases de données (SAP et ARI),
 - comparaison entre ce qui a été sous-traité à ARI et ce qui devait être sous-traité,
 - autorisation des réparations des véhicules (respect des différentes limites de coûts),
 - conformité aux critères de remplacement des véhicules.

La période couverte par les tests est située entre avril 2003 et octobre 2004;

Sommaire (suite)

Étendue de la vérification (suite)

- visites des installations de Montréal et de Toronto;
- vérification du degré de satisfaction des composantes :
 - les résultats de cette vérification ont fait l'objet d'une lettre à la direction (datée du 28 septembre 2004). La direction y donnera suite une fois le présent rapport déposé.

La période de vérification s'est étalée entre juillet et novembre 2004.

Il est à noter que le degré de mise en oeuvre des recommandations est influencé par les tâches, les responsabilités et les pouvoirs du chef national du parc de véhicules et de son équipe. Conséquemment, nous ne lui avons pas imputé la mise en oeuvre de recommandations hors de son contrôle.

Nous remercions de leur collaboration et disponibilité tout le personnel consulté tout au long de ce mandat incluant le personnel de Automotive Resources International Canada Ltd (ci-après ARI).

Résumé de la mise en oeuvre des recommandations

Cette section résume le degré de mise en oeuvre des diverses recommandations proposées par le Groupe de travail. Le détail de chacune des recommandations et les explications concernant leur mise en oeuvre sont présentés à la section — *Recommandations du Groupe de travail*.

La mise en oeuvre de la majorité des recommandations « en continuité » devrait se terminer d'ici la fin de l'année 2005. Toutefois, comme la mise en oeuvre de certaines recommandations ne relève pas du chef national du parc de véhicules (telles que les recommandations 18, 19, 21 et 28), la mise en oeuvre de ces recommandations pourrait ne pas respecter cette échéance.

En ce qui concerne les recommandations « non mises en oeuvre » (5, 6 et 11), exception faite de la recommandation 11 qui s'applique toujours, elles sont désuètes car elles s'appliquaient uniquement à la période transitoire entre GE et ARI.

Sommaire (suite)

Résumé de la mise en œuvre des recommandations (suite)

Recommandations du Groupe de travail	Degré de mise en oeuvre		
	Complété	En continuité	Non mis en oeuvre
1 Embaucher un chef du parc de véhicules	X		
2a Solliciter des soumissions afin d'octroyer le contrat de gestion du parc de véhicules	X		
2b Évaluer périodiquement la qualité des services rendus par le sous-traitant		X	
3 Impartir certaines activités de gestion du parc de véhicules	X		
4a Établir des directives concernant la gestion du parc de véhicules	X		
4b Communiquer les directives concernant la gestion du parc de véhicules		X	
5 Communiquer immédiatement (printemps 2001) l'obligation d'utiliser systématiquement la carte de crédit GE pour tout achat d'essence et pour toute dépense d'entretien et de réparation			X
6 Augmenter temporairement, dans les plus brefs délais (dès le printemps 2001), les limites d'approbation de GE pour les entretiens et les réparations			X
7 Compléter et tenir à jour la base de données des véhicules		X	
8 Appliquer les critères de remplacement des véhicules		X	
9 Développer un plan d'acquisition à long terme de véhicules pour l'ensemble de la Société et le mettre à jour annuellement	X		
9a Résoudre rapidement les problèmes de remplacement de tous les vieux véhicules (1992-1994)		X	
10 Mettre en œuvre les améliorations proposées pour l'acquisition des véhicules		X	
11 Uniformiser le <i>branding</i> de tous les véhicules « CBC/SRC » et travailler avec le Service des communications afin d'utiliser les véhicules comme outils promotionnels			X
12 Mettre en vigueur des politiques telles que seuls les marques et modèles sélectionnés soient effectivement acquis	X		
13 Mettre en œuvre un programme national d'aliénation des véhicules	X		
14 Identifier les véhicules désuets qui ne sont pas ou sont peu utilisés et s'en départir		X	
15 Désigner un coordonnateur de parc de véhicules pour chacun des établissements importants	X		

Sommaire (suite)

Résumé de la mise en œuvre des recommandations (suite)

Recommandations du Groupe de travail	Degré de mise en oeuvre		
	Complété	En continuité	Non mis en oeuvre
16 Développer un manuel d'utilisation des véhicules		X	
17 Développer et offrir un programme de formation sur l'utilisation des véhicules		X	
18 Éliminer la pratique d'utiliser les véhicules de la Société à des fins personnelles	N/A	N/A	N/A
19 Consolider tous les véhicules de Toronto servant au support de la production et à un usage général	N/A	N/A	N/A
20 Mettre en œuvre un programme d'échange de véhicules entre les services/établissements/régions		X	
21 Partager les véhicules lourds de production entre les établissements	N/A	N/A	N/A
22 Améliorer l'entente actuelle de location à court terme afin de tenir compte des besoins de la Société	X		
23 Établir un programme d'entretien préventif	X		
24 Mettre en œuvre et communiquer le programme d'entretien préventif		X	
25 Effectuer une analyse coûts-bénéfices afin d'évaluer la nécessité de conserver les centres de réparations à Montréal et Toronto	X		
26 Rassembler toutes les informations du parc des véhicules dans une seule base de données	X		
27 Établir des coûts d'opération et des coûts totaux par kilomètre parcouru des différentes catégories de véhicules et comparer régulièrement ces données aux données du marché et aux meilleures pratiques de gestion		X	
28 Mettre en œuvre un système de refacturation des coûts	N/A	N/A	N/A
29 Établir des cibles de réduction des dépenses et faire régulièrement rapport à la CDF sur l'atteinte des cibles		X	
30 Définir des rapports de gestion sur les dépenses d'opération et demander à la société chargée des services de gestion de les acheminer électroniquement à qui de droit		X	
31 Définir des rapports d'exception et demander à la société chargée des services de gestion de les acheminer électroniquement à qui de droit		X	

Sommaire (suite)

Résumé de la mise en œuvre des recommandations (suite)

Recommandations du Groupe de travail	Degré de mise en oeuvre		
	Complété	En continuité	Non mis en oeuvre
32 Revoir la politique d'amortissement des véhicules afin que la dépense d'amortissement reflète la durée de vie économique des véhicules	X		
33 Confirmer si les véhicules (60) identifiés comme excédentaires doivent être vendus	X		
34 Effectuer une analyse détaillée des besoins opérationnels afin d'identifier les possibilités de réduction du nombre de véhicules		X	
35 Évaluer l'impact de la réglementation et de la législation sur l'utilisation de carburant alternatif		X	

Légende

Complété : La recommandation a été mise en œuvre de façon satisfaisante dans des délais raisonnables.

En continuité : La mise en œuvre est en développement/cours.

Non mis en œuvre : La recommandation n'a pas été mise en œuvre.

N/A : la mise en œuvre de la recommandation est hors du champs de responsabilité du chef national du parc de véhicules

Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que la majorité des recommandations proposées par le Groupe de travail sont implantées ou en cours d'implantation. Les échéanciers prévus n'ont pas toujours été respectés mais la mise en œuvre des recommandations a été effectuée dans un délai raisonnable.

En ce qui concerne certaines des économies prévues, nous n'avons pas été en mesure de vérifier si la mise en œuvre des recommandations a permis les gains prévus car les données menant à ces calculs ne sont pas assez précises. Voici toutefois un résumé des constats tirés des données à notre disposition.

- Le nombre de véhicules est passé de 840¹ au printemps 2001 à 728 véhicules au 31 mars 2004. De ces véhicules, 89 ont été vendus (pour un montant total de plus de 190 600 \$) et n'ont pas été remplacés.

¹ Cette donnée provient de l'étude effectuée par le Groupe de travail. Il est possible que ce chiffre ne soit pas tout à fait exact car les données utilisées par le Groupe de travail comportaient, entre autres, des doublons.

Sommaire (suite)

Conclusion (suite)

- Les coûts associés au parc de véhicules sont passés de 8,3 millions de dollars au 31 mars 2000 à 7,8 millions de dollars au 31 mars 2004. Le tableau suivant présente la répartition de ces données pour les années 2000 et 2004 (en millions de dollars).

	Au 31 mars 2000	Au 31 mars 2004	Différence (économie)
Amortissement	4,42 \$	3,5 \$	(0,92 \$)
Assurance	0,07 \$	0,23 \$	0,16 \$
Coûts d'opération*	3,82 \$	4,1 \$	0,28 \$
TOTAL	8,31 \$	7,83 \$	(0,48 \$)

* Les coûts d'opération incluent l'essence, les réparations/entretiens, la personnalisation des véhicules et les autres frais associés au parc de véhicules.

- La moyenne des prix des véhicules achetés a diminué de plus de 3 000 \$/véhicule. Le tableau suivant présente la répartition de ces données pour les années 2000-2001 et 2004-2005.

	Véhicules achetés (bons de commande)	
	Nombre	\$/véhicule
2000-2001	27**	34 969 \$
2004-2005	37	31 582 \$
Différence	10	(3 387 \$) (économie)

**Excluant les véhicules ayant coûté plus de 65 000 \$

Par ailleurs, notre vérification a fait ressortir certains éléments qui devront être examinés par la Direction afin de poursuivre l'amélioration de la gestion du parc de véhicules. Le résumé de nos principales observations est présenté ci-dessous.

- Le chef national du parc de véhicules n'a pas l'autorité/les pouvoirs nécessaires afin d'assumer correctement ses fonctions (voir recommandation 1).
- Les tâches des coordonnateurs de parc ne sont pas toujours clairement comprises par ces derniers (voir recommandations 15 et 24). Toutefois, le *Guide des procédures et lignes directrices* élaboré par le chef national du parc de véhicules et son équipe au cours de l'année 2004 (mais non distribué au moment de la vérification) devrait permettre de remédier, du moins en partie, à la situation.

Sommaire (suite)

Conclusion (suite)

- Les données SAP associées au parc de véhicules ne sont pas à jour et/ou sont erronées en ce qui a trait aux immobilisations (voir recommandation 7), et/ou manquent de précision en ce qui a trait aux données opérationnelles des véhicules (voir recommandation 5).
- Les paramètres d'entretien/renouvellement/contrôle ne sont pas toujours suivis (voir recommandations 8, 9, 9a et 24).
- La gestion/méthode de classement des documents pourrait être clarifiée. Par exemple, le document détaillant les frais chargés par ARI pour la revente des véhicules n'a pu être fourni car les responsables ne trouvaient plus ce document (voir recommandation 3).
- La séparation des tâches entre le personnel de ARI et celui de la Société pourrait être clarifiée. Par exemple, des entrevues effectuées auprès du personnel de la Société et de ARI démontrent que la responsabilité associée au suivi des entretiens préventifs n'est pas clairement identifiée (est-ce au personnel de ARI ou à celui de la Société qu'incombe cette responsabilité? — voir recommandation 24).
- L'utilisation du système de ARI est sous-optimale. Plus précisément, le degré d'utilisation du système de ARI diffère grandement d'un coordonnateur à l'autre. En outre, nous avons constaté que certains coordonnateurs ne semblent pas avoir accès au système de ARI. (Voir recommandation 26)
- Les rapports de gestion fournis ne comblent pas tous les besoins (voir recommandations 30 et 31).
- Certaines données fournies par le système de ARI ne sont pas à jour. Cette situation est, entre autres, due au fait que le système de ARI n'est pas mis à jour en temps réel. Ainsi, certaines données ne sont pas toujours fiables (données d'odomètres, par exemple) et/ou manquent de cohérence entre elles (le nombre de litres d'essence utilisés pour un véhicule donné durant un laps de temps précis diffère d'un rapport à l'autre). (Voir recommandations 24 et 26)

Résumé des commentaires de la direction

Des conclusions de ce rapport, émergent deux lignes directrices que nous adresserons ou avons adressées en partie lors de l'élaboration de ce rapport :

- La structure du service de gestion du parc de véhicules, le rôle et la responsabilité du chef national du parc automobile.
- La gestion des données et l'utilisation des systèmes de gestion (plusieurs recommandations de la vérification ont d'ailleurs été appliquées ou le seront prochainement, voir les commentaires et plans d'action détaillés inclus dans ce rapport).

Suivi des recommandations du Groupe de travail

Recommandations générales

1 Embaucher un chef du parc de véhicules

Cette recommandation consistait à embaucher un chef du parc de véhicules pour améliorer l'efficacité et l'efficience de la gestion du parc de véhicules et atteindre les objectifs d'économies opérationnelles déterminés par le Groupe de travail. Le chef du parc de véhicules devait relever du premier directeur, Gestion des approvisionnements, Finances et Administration.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du premier directeur, Gestion des approvisionnements, Finances et Administration. L'embauche du gestionnaire devait se faire dans les plus brefs délais.

Degré de mise en œuvre : complété

Le chef national du parc de véhicules est entré en fonction à la fin août 2001, soit quatre mois après le dépôt du rapport du Groupe de travail. En raison du processus de sélection, du niveau hiérarchique et des responsabilités du poste, ce laps de temps est raisonnable.

Observation de la Vérification interne

Nous avons constaté que le chef national du parc de véhicules qui est responsable de la gestion de l'ensemble du parc, notamment de l'élaboration et la mise en oeuvre des politiques et lignes directrices nationales; de la planification, l'acquisition, l'attribution, l'utilisation, l'aliénation, l'exploitation et l'entretien des véhicules ainsi que des rapports et contrôles concernant la gestion du parc de véhicules, n'a aucun contrôle sur ce qui est comptabilisé dans les comptes 58512 et 15450, n'est responsable d'aucun budget et aucun véhicule de la Société n'est directement géré par ce dernier. De surcroît, il n'a aucun droit de regard sur la désignation des coordonnateurs de parc de véhicules, bien que selon les recommandations faites par le Groupe de travail, il est responsable de désigner ces coordonnateurs en consultation avec les chefs de l'exploitation. Cette situation ne permet pas au chef national du parc de véhicules de remplir adéquatement les fonctions pour lesquelles il a été engagé.

Finalement, mentionnons que les salaires du chef national du parc de véhicules et des employés associés à la gestion du parc de véhicules (coordonnateurs de parc, premier commis à la capitalisation, coordonnateur Finances et Administration) ainsi que les frais afférents (déplacements, etc.) ne sont pas comptabilisés comme étant des frais associés à la gestion du parc de véhicules, ce qui peut fausser les données associées à la gestion et à l'exploitation du parc de véhicules surtout si la Société désire se comparer en faisant des études d'étalonnage concurrentiel.

Recommandation de la Vérification interne

Donner les moyens nécessaires au chef national du parc de véhicules afin qu'il assume ses responsabilités.

Imputer les frais associés à la gestion et à l'exploitation du parc de véhicules dans les comptes y afférents.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

1 Embaucher un chef du parc de véhicules (suite)

Commentaires et plan d'action de la direction

Revoir la structure opérationnelle du parc automobile.

La structure du service de gestion du parc de véhicules, ainsi que le rôle et les responsabilités du chef national du parc automobile seront revus en cours d'année.

Responsable & échéancier

Claude Laroche, 2005-2006

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

2 Solliciter des soumissions afin d'octroyer le contrat de gestion du parc de véhicules et évaluer périodiquement la qualité des services rendus par le sous-traitant

Cette recommandation consistait à effectuer un appel d'offres dans le but de sous-traiter le volet opérationnel de la gestion du parc de véhicules. De plus, une fois le contrat signé, il fallait évaluer de façon périodique la qualité des services rendus par le sous-traitant.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du premier directeur, Gestion des approvisionnements. L'appel d'offres devait être publié pour la fin de juin 2001.

Degré de mise en oeuvre :

- 2a Solliciter des soumissions afin d'octroyer le contrat de gestion du parc de véhicules : complété.
- 2b Évaluer périodiquement la qualité des services rendus par le sous-traitant : en continuité.

L'appel d'offres a été fait le 18 juin 2001 par le premier directeur, Gestion des approvisionnements et des ajouts ont été demandés par le chef national du parc de véhicules suite à son entrée en fonction (fin août 2001). Le contrat avec ARI est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2002. À cet égard, l'échéancier a été respecté.

L'évaluation formelle de la qualité des services rendus par ARI n'a pas été effectuée. Toutefois, des évaluations d'affaires (*Partnership review*) sont présentées annuellement à la Société par ARI. En outre, le chef national du parc de véhicules et son coordonnateur procéderont à une évaluation des coûts engendrés par le contrat avec ARI d'ici le 31 décembre 2004. Ce sera la première évaluation faite par la Société depuis la signature du contrat en janvier 2002. Pour cette raison, nous jugeons cette recommandation partiellement mise en oeuvre.

Observation de la Vérification interne

Pour cette recommandation, nous avons également vérifié si le choix du soumissionnaire était correctement documenté. Ainsi, nous avons constaté que :

- Certains éléments évalués dans la grille d'évaluation n'étaient pas présents dans l'appel d'offres. Le chef national du parc de véhicules explique que ces éléments ont été ajoutés suite à son entrée en fonction et que tous les soumissionnaires ont reçu un avis verbal à cet effet lors de rencontres individuelles. Toutefois, aucun avis écrit n'a été émis. L'assurance écrite qu'un avis a effectivement été transmis aux divers soumissionnaires protégerait davantage les intérêts de la Société. Enfin, il aurait permis de s'assurer que la politique 2-3-6 : *Contrats, demandes de prix et soumissions*, est respectée. L'annexe A de cette politique, sous la rubrique « confidentialité », explique que : « Tout éclaircissement fourni à un soumissionnaire doit également être communiqué aux autres soumissionnaires ».
- Un des éléments présents dans l'appel d'offres était absent de la grille d'évaluation. Plus précisément, le point i) de la section « Acquisitions et aliénations », soit : « Participer aux négociations des ententes avec les fournisseurs relativement à la fourniture même des véhicules [négociation avec les manufacturiers, par exemple] et à leur personnalisation [choix et négociation avec les *upfitter*], selon les besoins ». Comme cette activité est importante, elle aurait dû être incluse dans l'évaluation des fournisseurs afin d'assurer l'objectivité du choix.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

2 Solliciter des soumissions afin d'octroyer le contrat de gestion du parc de véhicules et évaluer périodiquement la qualité des services rendus par le sous-traitant (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

- Le poids accordé à chacun des critères n'était pas documenté. Les points ont été déterminés par le chef national du parc de véhicules et son coordonnateur selon l'importance jugée du critère. À ce moment, il est plus difficile d'évaluer les raisons pour lesquelles certains éléments ont été considérés plus importants que d'autres. La justification des notes accordées est donc plus facilement contestable.
- Les bases de notation des différents éléments examinés semblaient peu précises et n'étaient pas documentées. Par exemple, pour un même élément examiné, les notes octroyées passaient de 0 à 40. La justification des notes accordées est donc plus facilement contestable.
- Les grilles d'analyse des coûts (éléments quantitatifs) utilisées n'étaient pas pondérées. Deux grilles d'analyse devraient donc être employées, l'une pour les éléments qualitatifs et l'autre pour les éléments quantitatifs. Cette situation augmente les difficultés associées au choix du fournisseur, surtout si les critères qualitatifs ont un poids important.

Recommandation de la Vérification interne

À l'avenir, dans la mesure du possible, s'assurer de :

- définir clairement le poids accordé à chaque critère;
- définir et préciser les bases de notation des différents éléments à examiner;
- utiliser une grille d'analyse pondérée incluant les éléments qualitatifs et les éléments quantitatifs.

Ces mesures devraient, entre autres, faciliter la prise de décision ainsi que la justification de la note accordée aux différents soumissionnaires.

Commentaires et plan d'action de la direction

Voir nouvelle grille d'analyse des soumissions qui est en vigueur depuis novembre 2004.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (janvier 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

3 Impartir certaines activités de gestion du parc de véhicules

Cette recommandation consistait à sous-traiter les éléments suivants :

- acquisition des véhicules;
- aménagement intérieur des véhicules (*custom equipment*);
- renouvellement des certificats d'immatriculation;
- gestion des assurances;
- gestion de la maintenance, incluant la gestion de la maintenance préventive;
- assistance routière;
- gestion des accidents;
- revente des véhicules;
- gestion de la base de données des véhicules;
- production de rapports (coûts et usage des véhicules, entre autres); et
- participation aux négociations avec les manufacturiers.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du directeur, Gestion des approvisionnements et devait être mise en oeuvre pour la fin septembre 2001.

Degré de mise en oeuvre : complété

Le contrat avec ARI est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2002. L'échéancier avait été fixé par le Groupe de travail à la fin septembre 2001. Toutefois, en raison des délais occasionnés par les recommandations préalables (telles que l'embauche du chef national du parc de véhicules qui est entré en fonction à la fin août 2001) et de la complexité relative du projet, la mise en oeuvre a été effectuée dans des délais raisonnables.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

3 Impartir certaines activités de gestion du parc de véhicules (suite)

Degré de mise en œuvre (suite) : complété

Notre révision du contrat conclu avec ARI nous a permis de constater que seuls les points suivants n'ont pas été sous-traités :

- Le point concernant les assurances n'a pas été sous-traité car la Société préférerait conserver la gestion des assurances à l'interne.
- Les renouvellements des certificats d'immatriculation ne sont que partiellement gérés par ARI. En fait, les services provinciaux responsables du renouvellement des immatriculations n'envoient les certificats d'immatriculation de véhicules qu'au propriétaire des véhicules (soit la Société), plutôt qu'à un tiers/gestionnaire non-propriétaire (ARI, dans le cas de la Société). Mentionnons aussi que ARI ne renouvelle que les certificats des véhicules présents dans sa base de données.
- Le calendrier de maintenance préventive a été établi par la Société conjointement avec ARI. Par ailleurs, des discussions sont en cours en ce qui concerne la planification/gestion de la maintenance préventive pour chaque véhicule.

Observation de la Vérification interne

Nous avons constaté les éléments suivants :

- Lorsque les coordonnateurs de parc de véhicules de la Société reçoivent les certificats d'immatriculation, ces derniers sont ré-acheminés à ARI pour y être traités. ARI n'effectue pas de suivi afin de savoir si le personnel de la Société lui envoie bien tous les renouvellements des certificats d'immatriculation. Cette situation peut provoquer de la confusion. Les immatriculations de certains véhicules pourraient ne pas être renouvelées, ce qui pourrait contrevenir aux lois.
- En ce qui a trait aux renouvellements des certificats d'immatriculation de l'Ontario, une nouvelle exigence demande qu'une lecture de l'odomètre soit effectuée pour obtenir le renouvellement d'un certificat d'immatriculation. Cette lecture ne doit pas dater de plus de trois mois. ARI ne prévoit pas mettre sa base de données à jour avec les nouvelles données d'odomètres recueillies en Ontario. En raison du peu de crédibilité accordée aux données d'odomètres présentes dans le système de ARI (voir recommandation 26), l'entrée des données provenant de l'Ontario pourrait permettre, pour cette province du moins, d'utiliser des données plus fiables.
- Le personnel de la Société est chargé du renouvellement des certificats d'immatriculation des « autres véhicules » (motoneiges, remorques, etc.), ce qui peut engendrer de la confusion quant aux certificats d'immatriculation à envoyer à ARI. Cette situation mobilise du personnel de la Société pour accomplir une tâche qui pourrait être réalisée par le personnel de ARI. Mentionnons toutefois que les « autres véhicules » ne sont pas inclus dans le parc de véhicules. Ils ne sont donc pas gérés par le chef national du parc de véhicules.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

3 Impartir certaines activités de gestion du parc de véhicules (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

- Les activités de gestion concernant la personnalisation des véhicules (*vehicles customization*) ainsi que les activités concernant la revente de véhicules (et les frais associés à la revente) ne sont pas inscrites au contrat. Bien que ARI effectue ces activités, le document justifiant les frais chargés à la Société par ARI pour la revente n'a pu être fourni à la Vérification interne. Nous n'avons donc pas été en mesure de comparer le contenu du document aux frais chargés à la Société.
- Ni le contrat, ni les signatures des *exhibit A* et *B* n'étaient datés, le témoin pour ARI n'avait signé ni le contrat, ni les *exhibit A* et *B*, une modification au contrat a été faite à la main et a été initialée par une seule personne. Cet état de fait ne protège pas adéquatement les intérêts de la Société. Des modifications non autorisées pourraient être effectuées au contrat.
- Des tests ont aussi été effectués afin de s'assurer que les prix facturés par ARI étaient bien ceux inscrits au contrat. Cinq factures ont été sélectionnées afin de vérifier si les clauses du contrat étaient respectées. Ainsi, les frais d'accident, de consultation et de gestion des cartes de crédit étaient cohérents avec ceux du contrat. Cependant, la facture représentant des frais pour la vérification des permis de conduire en Ontario n'a pu être vérifiée, les documents n'ayant pu nous être fournis.

Recommandation de la Vérification interne

S'assurer que tous les coordonnateurs de parc de véhicules envoient, en temps et lieu, les certificats d'immatriculation et les documents nécessaires à ARI pour faire les renouvellements.

Demander à ARI de mettre sa base de données à jour pour les odomètres de l'Ontario. Par la suite, le personnel de la Société pourrait aussi vérifier si le processus de lecture d'odomètres qui sera mis en place en Ontario peut être implanté dans les autres provinces. De cette façon, des données fiables concernant le kilométrage parcouru par les véhicules pourraient être obtenues. En outre, si ce processus est efficient et efficace, les intervenants de la Société devraient procéder régulièrement à des lectures d'odomètres (une fois par mois, par exemple) et demander à ARI d'intégrer ces données au système.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

3 Impartir certaines activités de gestion du parc de véhicules (suite)

Recommandation de la Vérification interne (suite)

Effectuer une analyse coûts-bénéfices sur l'harmonisation du processus de renouvellement des certificats d'immatriculation des « autres véhicules » avec celui des véhicules de la Société.

S'assurer que les services offerts par le sous-traitant sont tous énumérés au contrat afin de réduire les possibilités de malentendu et de faciliter l'évaluation des services rendus.

Mettre en place des procédures afin de s'assurer que

- tous les contrats soient datés;
- tous les témoins aient signé ou que, si la signature de témoins n'est pas utile, l'espace prévu à cette fin ait été rayé et initialé par les signataires;
- les modifications manuscrites au contrat soient initialées par tous les signataires ou par au moins un signataire de chaque partie prenante au contrat.

Commentaires et plan d'action de la direction

En ce qui concerne les certificats d'immatriculation et les renouvellements ainsi que la base de données associée aux odomètres, une procédure a été développée par ARI et a été distribuée aux coordonnateurs de parc de véhicules en décembre 2004.

Les départements gérant les « autres véhicules » seront consultés afin de revoir le processus.

Les ajustements ont été faits au contrat. Tous les services offerts par le sous-traitant y sont maintenant énumérés.

Tous les futurs contrats ou ententes de service de la gestion du parc de véhicules respecteront les règles et politiques de signature en vigueur lors de leurs attributions.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (décembre 2004/janvier 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

4 Établir et communiquer des directives concernant la gestion du parc de véhicules

Cette recommandation consistait à établir et à communiquer des procédures et lignes directrices concernant la gestion du parc de véhicules. Ces procédures et lignes directrices devaient traiter, au minimum, des éléments suivants :

- objectifs généraux;
- règles en vigueur;
- responsabilité de la Société et des chauffeurs;
- utilisation de la carte de crédit;
- formation;
- commande de véhicules;
- renouvellement des immatriculations;
- aliénation de véhicules;
- critères de remplacement des véhicules;
- utilisation personnelle de véhicules appartenant à la Société.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national de gestion du parc de véhicules en consultation avec les chefs de l'exploitation et les membres du Groupe de travail. Elle devait être mise en oeuvre à l'automne 2001.

Degré de mise en oeuvre :

- 4a Établir des directives concernant la gestion du parc de véhicules : complété.
4b Communiquer les directives concernant la gestion du parc de véhicules : en continuité.

Ces procédures et lignes directrices devaient être élaborées pour l'automne 2001. Actuellement, elles ont été approuvées par le premier directeur, Gestion des approvisionnements, Finances et Administration et par le directeur, Politiques et Contrôle interne et ont été distribuées aux coordonnateurs de parc pour « lecture finale ». Elles devraient être distribuées aux différents intervenants à l'automne 2004. L'échéancier n'a donc pas été respecté.

Notre analyse du guide des procédures et lignes directrices nous a permis de constater que seuls les éléments concernant la formation n'ont pas été traités dans le guide. Les programmes de formation seront traités/élaborés par le département de Santé et Environnement, en collaboration avec le chef national du parc de véhicules.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

5 Communiquer immédiatement (printemps 2001) l'obligation d'utiliser systématiquement la carte de crédit GE pour tout achat d'essence et pour toute dépense d'entretien et réparation

Cette recommandation consistait à communiquer à tous les intervenants l'importance de l'utilisation de la carte de crédit « véhicule » GE (*fleet card* — GE était le fournisseur de services de gestion de parc de véhicules de la Société à cette époque) pour le paiement de l'essence et des entretiens des véhicules de la Société.

L'importance de la mise en œuvre de cette recommandation devait être communiquée aux employés par le Groupe de travail lors de la communication des résultats de leur étude, soit au printemps 2001. En outre, elle devait être rappelée par le directeur de l'approvisionnement ainsi que par les chefs de l'exploitation. Elle devait être mise en œuvre dès l'annonce des résultats de l'étude.

Degré de mise en œuvre : Non mis en œuvre pour la période transitoire

En ce qui concerne la période transitoire entre GE et ARI, soit la période située entre le printemps 2001 et janvier 2002, cette recommandation n'a pas été mise en œuvre. En effet, selon le chef national du parc de véhicules, la mise en œuvre de cette recommandation avec la carte GE aurait été inutile. Toutefois, dès que la carte ARI fut entrée en vigueur, les intervenants ont été sensibilisés (rencontres avec les coordonnateurs et explications verbales sur l'importance d'utiliser la carte, mémos distribués avec chacune des cartes) à l'utilisation de cette carte afin que toutes les transactions de type « essence » y soient inscrites.

Observation de la Vérification interne

Depuis l'introduction de l'utilisation de la carte MasterCard-ARI, la quantité de transactions effectuées a augmenté si on la compare au nombre de transactions antérieurement effectuées avec la carte GE. Toutefois, le chef national du parc de véhicules juge que le seuil de transactions atteint n'est pas assez stable pour considérer que ces dernières sont toutes reflétées dans le système.

Par ailleurs, mentionnons qu'il n'existe pas de rapport de suivi des cartes de crédit refusées. En fait, un rapport d'exception concernant les cartes de crédit refusées est envoyé quotidiennement par la banque à ARI et ensuite à la Société, mais ni le personnel de ARI ni celui de la Société ne procède à des analyses longitudinales des causes et du nombre de refus. Sans ce type d'étude, il est difficile de s'assurer que toutes les transactions sont faites à l'aide de la carte MasterCard-ARI. Aussi, cette situation peut résulter en une utilisation sous-optimale des services fournis par ARI.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

5 Communiquer immédiatement (printemps 2001) l'obligation d'utiliser systématiquement la carte de crédit GE pour tout achat d'essence et pour toute dépense d'entretien et réparation (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

En outre, notre analyse consistait à :

- s'assurer que les transactions requérant l'utilisation de la carte MasterCard-ARI étaient bien effectuées à l'aide de cette carte;
- que seules des factures associées à l'exploitation ou au fonctionnement des véhicules étaient inscrites au compte 58512² : *Dépenses d'exploitation des véhicules*;
- que les montants facturés par ARI à CBC/Radio-Canada étaient associés aux bons véhicules et correspondaient aux factures des fournisseurs.

Ainsi, nous avons pu constater que :

- les tests sur un échantillon de 14 transactions ne provenant pas de ARI (sans texte explicatif) ont donné les résultats suivants:
 - une transaction de réparation aurait dû être envoyée à ARI pour traitement,
 - trois factures de réparation de génératrice ont été imputées dans ce compte. La génératrice sert à faire fonctionner les équipements de production et non pas le véhicule,
 - une transaction pour laquelle la facture n'a pas été scannée,
 - une facture de déplacement en avion,
 - une facture de stationnement,
 - une facture ne concordait pas avec le montant inscrit dans SAP (montant dans SAP 223,56 \$ et sur la facture 2335,00 \$ sans les taxes),
 - une facture dont certains éléments auraient dû être associés à des véhicules plutôt qu'au compte 001-GAR (garage).

² « Ce compte comprend toutes les dépenses pour l'exploitation ou le fonctionnement des véhicules appartenants ou loués à CBC/Radio-Canada : carburant, pneus, plaques d'immatriculation, entretien, y compris la main-d'œuvre, l'équipement automobile, les réparations mineures telles le remplacement des silencieux, des tuyaux d'échappement et d'autres pièces courantes. La réparation des pneus, la garniture des freins, l'antigel, etc. Cela comprend aussi les permis pour les conducteurs, de même que les dépenses encourues pour toutes les vérifications, ou tout autre travail majeur nécessaire pour garder l'équipement en bon état. Enfin sont également comprises toutes les réparations requises pour remettre l'équipement automobile en bon état suite à un accident. » (Source : charte des comptes SAP, Société Radio-Canada/Canadian Broadcasting Corporation)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

5 Communiquer immédiatement (printemps 2001) l'obligation d'utiliser systématiquement la carte de crédit GE pour tout achat d'essence et pour toute dépense d'entretien et réparation (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

Ces éléments peuvent fausser les données provenant du compte 58512 et/ou les données relatives aux différents véhicules. Les gestionnaires pourraient alors prendre des décisions basées sur des données erronées/peu fiables.

- les tests sur trois factures de ARI :
 - Pour toutes les factures sélectionnées, les totaux correspondaient entre SAP et le système de ARI.
 - Pour le contenu (transactions) de chacune des factures, il semblait y avoir une incohérence entre le système de ARI et SAP. Plus précisément, le système de ARI (module Billing) permet de visionner le détail du contenu des factures mais ce détail n'est pas toujours transféré dans SAP. Comme la Société ne reçoit pas la preuve de la transaction, il serait important que le détail de chacune des transactions soit transféré dans SAP. Plus précisément :
 - pour une des trois factures (M12904), toutes les transactions concordaient;
 - pour la facture M78735:
 - une transaction concordait exactement,
 - neuf transactions concordaient uniquement lorsqu'on additionnait certaines transactions, le détail n'était pas dans SAP.
 - pour la facture M27553 :
 - huit transactions concordaient uniquement lorsqu'on additionnait certaines transactions, le détail n'était pas dans SAP,
 - deux transactions n'ont pas été trouvées sur les factures de ARI.

Soulignons que, pour les transactions qui concordaient uniquement par le total, l'aide du personnel de ARI a été essentielle à la reconstitution des totaux trouvés dans SAP. Sans cette aide, la Vérification interne n'aurait pas été en mesure de retracer ces informations. Cette situation ne permet pas au personnel de la Société de vérifier les montants facturés par ARI, la facturation pourrait donc être erronée.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

5 Communiquer immédiatement (printemps 2001) l'obligation d'utiliser systématiquement la carte de crédit GE pour tout achat d'essence et pour toute dépense d'entretien et réparation (suite)

Recommandation de la Vérification interne

Analyser les causes et le nombre de refus de la carte de crédit MasterCard-ARI. Grâce à ce type d'étude, la Société et ARI auraient un portrait des différentes classes de refus (démagnétisation, mauvais MCC code, dépassement de limites, etc.) et pourraient mieux cibler les actions à poser afin de générer une utilisation maximale de la carte de crédit MasterCard-ARI. Ainsi, la Société aurait une plus grande assurance quant à la complétude des données fournies par le système en place.

Réviser le processus d'inscription des factures à ce compte (58512) et/ou sensibiliser les intervenants afin de s'assurer que les transactions devant être effectuées sur la carte ARI le soient bel et bien, que les transactions devant être envoyées à ARI pour traitement le soient et que les transactions qui ne vont pas dans ce compte n'y soient pas comptabilisées.

Déterminer et analyser les raisons pour lesquelles le détail de certaines transactions n'était pas transféré dans SAP et faire les correctifs nécessaires.

Vérifier si le fait que des transactions trouvées dans SAP et non sur les factures de ARI est courant, s'assurer que les factures entrées dans SAP soient bien des frais associés au compte de la Société, rechercher la(les) cause(s) de cette situation et y remédier.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les refus seront transmis aux coordonnateurs et ils devront gérer les cas d'exception. Les documents nous seront maintenant fournis dans un format plus convivial qui nous permettra de faire le transfert aux coordonnateurs plus facilement (avril 2005).

La révision du processus d'inscription des factures au compte du parc de véhicules (58512) est la responsabilité du coordonnateur local. Les coordonnateurs de parc seront sensibilisés à cet effet.

Le transfert du détail de certaines transactions découle d'une problématique de SAP (nombre de caractères). Les départements concernés ainsi que le personnel de ARI travaillent actuellement à résoudre ce problème.

Les causes du problème de transactions trouvé dans SAP mais non sur les factures de ARI ont été identifiées. Les départements concernés ainsi que le personnel de ARI travaillent actuellement à résoudre ce problème.

Une facturation électronique plus détaillée qui évite les compressions de transaction sera mis à l'essai en avril 2005.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (juin 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

6 Augmenter temporairement, dans les plus brefs délais (dès le printemps 2001), les limites d'approbation de GE pour les entretiens et les réparations

Cette recommandation consistait à augmenter temporairement les limites d'approbation de GE (dès le printemps 2001 - GE était le fournisseur de services de gestion du parc de véhicules de la Société à cette époque) pour les entretiens et les réparations ainsi qu'à mettre à jour la liste des contacts afin d'éliminer les goulots d'étranglement.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité des Finances et Administration – Approvisionnement. Elle devait être mise en oeuvre dans les plus brefs délais.

Degré de mise en œuvre : Non mis en œuvre pour la période transitoire

Tel que mentionné à la recommandation 5, aucune mesure transitoire n'a été mise en place entre l'introduction de l'utilisation de la carte ARI et la fin de l'utilisation de la carte GE. Par ailleurs, les limites de crédit ont été augmentées suite à l'introduction de l'utilisation de la carte ARI.

Observation de la Vérification interne

Nous avons analysé les conditions actuelles de limite de crédit. Les tests réalisés sur un échantillon de 10 véhicules ont fait ressortir les éléments suivants :

- les paramètres « essence » étaient toujours respectés (150 \$, quatre fois par jour);
- les paramètres « approbation » pour réparation de plus de 1 000 \$ ne semblaient pas toujours respectés³. Ainsi, sur un total de sept transactions de plus de 1 000 \$ testées, nous avons constaté que :
 - deux transactions étaient autorisées par des intervenants dont le nom n'apparaissait pas dans la liste du personnel autorisé,
 - une transaction datée du 9 janvier 2004 n'était pas payée au fournisseur car elle n'était pas approuvée par la Société (bien que l'inscription *approved* soit inscrite dans le système).

Les résultats de ces tests présentaient certaines lacunes dans le processus de contrôle des approbations des transactions de plus de 1 000 \$ ce qui ne protège pas suffisamment les intérêts de la Société.

Aussi, les techniciens de ARI indiquent qu'il arrive qu'ils approuvent des transactions de plus de 1 000 \$ avant d'avoir réussi à obtenir l'approbation d'un responsable de la Société (dans ce cas, ils vérifient avec les responsables ARI du compte de la Société avant d'approuver la

³ Toutes les transactions de plus de 1 000 \$ doivent être autorisées par le coordonnateur de parc auquel appartient le véhicule, par le chef national du parc de véhicules ou par toute autre personne désignée par le chef national du parc de véhicules.

transaction). Cette situation découle de la directive de la Société de remettre le plus rapidement possible les véhicules sur la route. Par contre, elle peut engendrer de la confusion ou encore, l'approbation de certaines réparations qui seraient ultérieurement refusées par la Société.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

6 Augmenter temporairement, dans les plus brefs délais (dès le printemps 2001), les limites d'approbation de GE pour les entretiens et les réparations (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

Nous avons remarqué qu'une transaction semblait comptabilisée en double dans le système de ARI. L'une de ces transactions n'a pas été payée mais un risque de confusion et de paiement en double existe.

ARI ne note pas le nom de l'employé de la Société qui approuve les réparations suite aux accidents, ce qui peut compliquer le suivi.

ARI ne reçoit pas toujours de preuve écrite concernant le transfert de responsabilités d'autorisation (lorsque le coordonnateur quitte pour ses vacances, par exemple). Dans cette situation, des approbations pourraient être données à ARI par une personne n'ayant pas l'autorité de le faire.

Recommandation de la Vérification interne

Faire un suivi/une vérification avec les gestionnaires de la Société lorsque des transactions restent « ouvertes » pendant plus d'une durée pré-déterminée.

La Société devrait s'assurer que toutes les transactions de plus de 1 000 \$ soient approuvées par un intervenant ayant l'autorité de le faire. Par ailleurs, la Société devrait aussi vérifier la nécessité de faire approuver les réparations de plus de 1 000 \$. Plus précisément, analyser la possibilité que les intervenants de ARI approuvent ces transactions et/ou augmenter la limite requérant l'approbation d'un intervenant de la Société (différentes limites pourraient être établies par type d'équipement ou par type de transaction, par exemple). De cette façon, on allégerait le processus, accélérerait la prise de décision et ainsi augmenterait la vitesse de réaction.

Vérifier si des transactions sont effectivement entrées en double et corriger cette situation.

Vérifier avec ARI s'il est possible de noter le nom de l'employé de la Société qui approuve les réparations suite à un accident.

Établir une liste formelle de délégation en ce qui a trait aux autorisations de réparation. De cette façon, on pourrait limiter les possibilités d'oubli (la délégation doit actuellement être envoyée par courriel au chef national du parc de véhicules à chaque fois qu'un coordonnateur doit déléguer son pouvoir d'autoriser) et diminuer le temps de cycle.

Commentaires et plan d'action de la direction

La procédure de suivi des transactions « ouvertes » est établie chez ARI depuis le début de l'entente.

Lorsque demandées par un coordonnateur, les limites pré-autorisées déjà en place chez certains fournisseurs sont augmentées (exemple Roadway).

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

6 Augmenter temporairement, dans les plus brefs délais (dès le printemps 2001), les limites d'approbation de GE pour les entretiens et les réparations (suite)

Commentaires et plan d'action de la direction (suite)

Une vérification permettant de savoir si des transactions sont entrées en double sera effectuée. Comme les transactions sont contrôlées par les coordonnateurs, ces derniers seront sensibilisés à cet effet.

Les correctifs ont été apportés chez ARI. Ainsi, les noms des employés de la Société qui approuvent les réparations suite à un accident sont maintenant notés par le personnel de ARI.

La liste formelle de délégation est déjà établie depuis janvier 2002 et est mise à jour au besoin chez ARI. Les exceptions seront contrôlées par les coordonnateurs.

La procédure en cas d'urgence sera maintenue mais le fournisseur de service devra aviser le coordonnateur responsable ou indiquer clairement l'action prise dans le système de suivi du fournisseur.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (mai 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

7 Compléter et tenir à jour la base de données des véhicules

Cette recommandation consistait à compléter la base de données des véhicules développée par le Groupe de travail et à s'assurer qu'elle était maintenue à jour.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité des Finances et Administration et devait être coordonnée par le directeur, Politiques et Contrôle interne. Elle devait être mise en oeuvre en avril 2001.

Degré de mise en oeuvre : en continuité

La base de données devait être complète et à jour en avril 2001. Cet échéancier n'a pas été respecté car c'est le fournisseur ARI qui est en charge du maintien de la base de données et que le contrat avec ARI est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2002. La base de données est accessible depuis cette date. Toutefois, les informations contenues dans la base de données ne sont pas toutes à jour/fiables (voir recommandations 24, 26, 27, 29 et 34).

Observation de la Vérification interne

Pour cette recommandation, notre analyse consistait à vérifier l'intégrité de la base de données. Pour se faire, nous avons comparé certaines données⁴ provenant d'un échantillon de véhicules sur le terrain à celles de ces mêmes véhicules dans SAP et dans le système de ARI et vice versa. Pour Montréal et Toronto, un échantillon de 10 véhicules (par ville) a été déterminé aléatoirement. Ainsi, nous avons constaté que des lacunes se retrouvaient au niveau des informations contenues dans SAP. Plus précisément, les résultats des tests démontraient que :

- Montréal :
 - toutes les données ARI/stationnement concordent,
 - certaines données ARI/SAP ne concordent pas,
 - deux numéros de plaques d'immatriculation dans SAP étaient différents de ceux retrouvés dans le système de ARI et sur les véhicules,
 - pour un véhicule, aucun numéro de plaque d'immatriculation ni de numéro de série n'était inscrit dans SAP,
 - pour deux véhicules, aucun numéro de série n'était inscrit dans SAP.

⁴ Numéro de véhicule SAP, marque, modèle, VIN, numéro de plaque d'immatriculation, numéro de carte de crédit associée au véhicule et numéro SAP sur la carte de crédit.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Recommandations générales (suite)

7 Compléter et tenir à jour la base de données des véhicules (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

- Toronto :
 - toutes les données ARI/stationnement concordent,
 - certaines données ARI/SAP ne concordent pas,
 - pour cinq véhicules, aucun numéro de plaque d'immatriculation n'était inscrit dans SAP,
 - pour trois véhicules, aucun numéro de série n'était inscrit dans SAP,
 - pour un véhicule, il y avait une erreur dans le numéro de série inscrit dans SAP.
- Général :
 - les données dans SAP n'étaient pas toutes entrées de façon standard, les champs entrés ne concordent pas toujours (le numéro du fournisseur n'était pas toujours entré, le type de véhicule était inscrit à la place du nom du fournisseur ou à celle du fabricant, parfois le nom du fournisseur était ARI, par exemple).

SAP n'est pas à jour. Cette situation pourrait, entre autres, causer des difficultés si la nécessité de retracer un véhicule survenait.

Recommandation de la Vérification interne

S'assurer que les données les plus importantes, telles que le numéro de plaque d'immatriculation, le numéro de série, le numéro du fournisseur, le type de véhicule, sont inscrites dans SAP et qu'elles concordent avec celles de la base de données de ARI.

Établir une liste des données essentielles à entrer dans SAP et s'assurer que toutes ces données y soient entrées et le soient de façon standard.

Commentaires et plan d'action de la direction

Toutes les données importantes seront inventoriées et entrées dans SAP durant l'année 2005 (dates différentes de renouvellement selon la province).

Les standards (liste des données essentielles) seront en place pour l'année 2005-2006.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (2005-2006)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules

8 Appliquer les critères de remplacement des véhicules

9 Développer un plan d'acquisition à long terme de véhicules pour l'ensemble de la Société et le mettre à jour annuellement

9 a) Résoudre rapidement les problèmes de remplacement de tous les vieux véhicules (1992-1994)

La recommandation 8 consistait à établir et appliquer des critères pour le remplacement des véhicules. Ces critères de remplacement devaient être périodiquement révisés et mis à jour en se basant sur les informations disponibles à la Société.

Les critères établis par le Groupe de travail étaient les suivants (les véhicules devaient donc être remplacés dès qu'un des deux critères était atteint):

Type de véhicule	Kilométrage	Âge
Voiture de tourisme	120 000	5 ans
Mini-fourgonnette	150 000	7 ans
Camionnette	150 000	8 ans
Véhicule utilitaire sport	150 000	8 ans

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules et des chefs de l'exploitation en consultation avec certains membres du Groupe de travail. Elle devait être mise en oeuvre immédiatement.

Les économies annuelles étaient estimées à 30 000 \$.

La recommandation 9 consistait à développer un plan à long terme de renouvellement du parc de véhicules et à le mettre à jour annuellement. Pour se faire, les gestionnaires devaient utiliser la base de données. Ce plan de renouvellement devait considérer les circonstances particulières (CBC North, par exemple). Enfin, le Groupe de travail rappelait qu'il était bon d'analyser régulièrement le choix d'acheter ou de louer les véhicules.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national du parc de véhicules. Elle devait être mise en oeuvre pour la fin de janvier 2002.

La recommandation 9 a) mentionnait de résoudre immédiatement les problèmes de remplacement de tous (ou presque tous) les vieux véhicules (1992-1994).

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

8 Appliquer les critères de remplacement des véhicules (suite)

9 Développer un plan d'acquisition à long terme de véhicules pour l'ensemble de la Société et le mettre à jour annuellement (suite)

9 a) Résoudre rapidement les problèmes de remplacement de tous les vieux véhicules (1992-1994) (suite)

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules. Ce dernier devait également établir les priorités de remplacement des vieux véhicules et vérifier la possibilité que ces véhicules soient remplacés par des véhicules disponibles/non utilisés. Elle devait être mise en oeuvre fin juin 2001 afin que les vieux véhicules puissent être remplacés par les nouveaux modèles de l'année 2002.

Degré de mise en oeuvre

L'application de ces critères (recommandation 8) devait se faire le plus rapidement possible et leur mise à jour devait se faire annuellement. Ces critères ont été mis à jour lors du développement du *Guide des procédures et lignes directrices* en fin d'année 2002. Les nouveaux critères établis diffèrent légèrement de ceux proposés dans la recommandation mais trop peu pour analyser les différences (dans la recommandation, le critère d'âge associé à la mini-fourgonnette était de 7 ans, la mise à jour a ramené ce critère d'âge à 5 ans). Ces critères n'ont pas été systématiquement appliqués et n'ont pas été mis à jour depuis.

Des économies de 30 000 \$ par année devaient être obtenues suite à la mise en oeuvre des nouvelles mesures de gestion du parc de véhicules. Les données à partir desquelles ces économies ont été calculées n'étant plus disponibles, nous n'avons pas été en mesure de vérifier si les cibles visées ont été atteintes.

Le plan de renouvellement du parc de véhicules (recommandation 9) a été développé au cours de l'année 2002 à l'aide du système de ARI et de l'expérience du chef national du parc de véhicules et de ses collaborateurs. La décision d'acheter ou de louer n'a pas été étudiée depuis le dépôt du rapport du Groupe de travail.

Tous les vieux véhicules (1992-1994) n'ont pas été remplacés (recommandation 9a).

Recommandation 8 : en continuité

Recommandation 9 : complété

Recommandation 9a : en continuité

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

8 Appliquer les critères de remplacement des véhicules (suite)

9 Développer un plan d'acquisition à long terme de véhicules pour l'ensemble de la Société et le mettre à jour annuellement (suite)

9 a) Résoudre rapidement les problèmes de remplacement de tous les vieux véhicules (1992-1994) (suite)

Observation de la Vérification interne

Notre analyse consistait à vérifier si les critères existaient et s'ils étaient appliqués (c'est-à-dire, si le plan de renouvellement considérait ces critères).

Le plan à long terme de renouvellement (2003-2008) a été fourni à la Vérification interne. Ce plan démontre que la Société prévoit renouveler 274 véhicules d'ici 2008. En ce qui a trait au respect des critères de remplacement, la Vérification interne a constaté que, sur 684 véhicules actifs⁵ en septembre 2004, 463 véhicules devraient être remplacés d'ici 2008. (Il est possible que plus de 463 véhicules doivent être remplacés d'ici 2008 mais, en raison des incertitudes reliées au calcul du kilométrage à parcourir d'ici 2008, ce dernier n'a pas été considéré. Ainsi, les critères concernant le kilométrage parcouru sont basés uniquement sur le kilométrage disponible au moment du calcul.)

Toutefois, selon le plan à long terme de renouvellement obtenu du coordonnateur, Finances et Administration et du chef national du parc de véhicules, seulement 214 des 463 véhicules répondant à au moins un des deux critères de renouvellement seront remplacés/vendus d'ici 2008.

⁵ Cette liste exclut les véhicules qui n'entrent pas dans les catégories de remplacement prévues, tels que les véhicules lourds qui peuvent avoir une durée de vie allant jusqu'à 25 ans.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

8 Appliquer les critères de remplacement des véhicules (suite)

9 Développer un plan d'acquisition à long terme de véhicules pour l'ensemble de la Société et le mettre à jour annuellement (suite)

9 a) Résoudre rapidement les problèmes de remplacement de tous les vieux véhicules (1992-1994) (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

La comparaison des données obtenues par la Vérification interne et celles fournies par le plan de renouvellement est présentée au tableau ci-dessous.

Nombre de véhicules répondant...	Vérification interne	Plan de renouvellement	Différence
aux deux critères de renouvellement	114	101	13
à un des deux critères de renouvellement	349	113	236
Sous-total	463	214	249
à aucun des deux critères de renouvellement	221	55	N/A
Total	684	269*	N/A

* cinq véhicules lourds doivent aussi être renouvelés, d'où 274 renouvellements.

Ainsi, la Vérification interne a constaté que, selon le plan à long terme de renouvellement :

- 55 véhicules seront remplacés/vendus d'ici 2008 mais ne devraient pas l'être puisqu'ils ne répondent à aucun des deux critères de renouvellement établis par la Société;
- 13 véhicules répondent aux deux critères de renouvellement mais ne sont pas sur la liste de remplacement/vente de la Société;
- 236 véhicules répondent à au moins un des deux critères mais ne sont pas sur la liste de remplacement/vente de la Société.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

8 Appliquer les critères de remplacement des véhicules (suite)

9 Développer un plan d'acquisition à long terme de véhicules pour l'ensemble de la Société et le mettre à jour annuellement (suite)

9 a) Résoudre rapidement les problèmes de remplacement de tous les vieux véhicules (1992-1994) (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

Par ailleurs, en ce qui concerne le remplacement des vieux véhicules, nous avons constaté que 18 vieux véhicules ne faisaient pas partie du plan de renouvellement. Le tableau qui suit propose une comparaison entre le nombre de vieux véhicules actuellement dans la flotte et le nombre de vieux véhicules faisant partie du plan à long terme de renouvellement.

Nombre de véhicules datant de ...	Nombre actuel de vieux véhicules	Plan de renouvellement	Différence
1992	8	4	4
1993	14	9	5
1994	19	10	9
Total	41	23	18

Ainsi, plusieurs véhicules (soit 249) répondant aux critères ne seront pas remplacés/vendus, et ce, incluant les véhicules datant de 1992-1994. Si les véhicules ne répondant pas aux critères de remplacement restent en usage à la Société, les économies associées à l'application des critères de remplacement ne pourront se réaliser (le vieillissement du parc de véhicules implique une augmentation des coûts de réparation et des coûts de location à court terme de véhicules). De surcroît, ces véhicules demandent plus d'entretien afin de s'assurer de la sécurité des véhicules.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

8 Appliquer les critères de remplacement des véhicules (suite)

9 Développer un plan d'acquisition à long terme de véhicules pour l'ensemble de la Société et le mettre à jour annuellement (suite)

9 a) Résoudre rapidement les problèmes de remplacement de tous les vieux véhicules (1992-1994) (suite)

Recommandation de la Vérification interne

Documenter les écarts entre les critères utilisés pour l'établissement du plan de renouvellement (tels que le lieu géographique, l'utilisation, les coûts associés au non-remplacement, etc.) et ceux établis en fin d'année 2002. Analyser les coûts associés au non-remplacement des véhicules qui rencontrent les critères de remplacement établis en 2002. De cette façon, les choix seront faits de façon plus constante et objective. Mettre à jour, s'il y a lieu, les critères de remplacement.

Aussi, tel que mentionné dans la recommandation 9, il importe d'analyser régulièrement la décision de louer ou d'acheter les véhicules. Les gestionnaires du parc de véhicules devraient donc établir la fréquence à laquelle cette révision devrait être effectuée (aux deux ans, aux cinq ans, etc.).

Commentaires et plan d'action de la direction

D'autres critères sont utilisés lors de l'établissement du plan de remplacement (usure général du véhicule, lieu d'utilisation, etc.). Ces éléments seront documentés lors de l'établissement du prochain plan de remplacement. Par ailleurs, mentionnons que le plan de remplacement est tributaire de la capacité financière de la Société (argent de fin d'année fiscale).

L'analyse de la décision de louer ou d'acheter des véhicules sera effectuée sur une base régulière. La fréquence de ces révisions reste toutefois à établir.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (2006)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

10 Mettre en œuvre les améliorations proposées pour l'acquisition des véhicules

Cette recommandation consistait à la mise en oeuvre de certains éléments d'amélioration aux stratégies/méthodes d'achat de véhicules. Ces éléments étaient :

- choisir un seul manufacturier par catégorie de véhicule;
- définir des configurations standard de véhicule;
- uniformiser les équipements personnalisés et sous-contracter leur installation:
 - la liste des équipements personnalisés uniformisés doit inclure : des cabinets de rangement, des écrans protecteurs, des trousse de premiers soins, des cabinets de visionnement;
- impliquer la société chargée de la gestion du parc de véhicules dans les négociations des prix d'achat;
- regrouper les acquisitions;
- acheter directement du manufacturier;
- acquérir les véhicules par le biais de la chargée de la gestion du parc de véhicules.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national du parc de véhicules. Elle devait être implantée pour l'acquisition des modèles 2002, soit en juin/juillet 2001.

Les économies étaient estimées à 2 000 \$ par véhicule, soit 300 000 \$ par année (achat de 160 véhicules par an en moyenne).

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

10 Mettre en œuvre les améliorations proposées pour l'acquisition des véhicules (suite)

Degré de mise en œuvre : en continuité

Pour chacun des éléments d'amélioration, nous avons constaté les éléments suivants :

Élément d'amélioration	Constat	Degré
Choisir un seul manufacturier par catégorie de véhicule	Sur plus de 240 véhicules achetés depuis 2003, seulement trois ont été achetés ailleurs que chez le manufacturier choisi pour la catégorie de véhicule et les raisons de ces achats nous ont été fournies.	Complété
Définir des configurations standard de véhicule	Les configurations standard ont été définies.	Complété
Uniformiser les équipements personnalisés et sous-contracter leur installation	Les équipements personnalisés n'ont pas été uniformisés. L'installation de certains équipements personnalisés de certaines régions a été sous-contractée.	En continuité
Impliquer la société chargée de la gestion du parc de véhicules dans les négociations des prix d'achat	ARI est impliquée dans la négociation des prix d'achat des véhicules. Toutefois, cette implication n'est pas clairement définie dans le contrat liant ARI et la Société, elle a plutôt été définie dans la soumission (voir la recommandation 2).	Complété
Regrouper les acquisitions	Les commandes sont faites une fois par an (exception faite des urgences telles que des remplacements dus aux accidents, par exemple).	Complété
Acheter directement du manufacturier	Les achats de véhicules sont faits par ARI directement du manufacturier et si, pour une raison quelconque, l'achat doit se faire chez un concessionnaire, les conditions seront les mêmes que celles obtenues du manufacturier.	Complété
Acquérir les véhicules par le biais de la chargée de la gestion du parc de véhicules	Les acquisitions de véhicules et les éléments de gestion qui y sont associés (livraison à la Société, licences, etc.) sont faits par le biais de ARI.	Complété

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

10 Mettre en œuvre les améliorations proposées pour l'acquisition des véhicules (suite)

Degré de mise en œuvre (suite) : en continuité

Ainsi, nous constatons que les éléments d'amélioration concernant les équipements personnalisés n'ont pas été mis en œuvre. La standardisation de ces équipements permettrait certainement à la Société de bénéficier d'économies d'échelle et d'assurer un meilleur contrôle en ce qui a trait, entre autres, à la sécurité de ces équipements. Le chef national du parc de véhicules prévoit une rencontre des coordonnateurs de parc de véhicules des différentes régions après le dépôt et l'analyse du présent rapport. Ceux-ci auront la tâche de standardiser les équipements personnalisés.

En ce qui concerne les économies prévues, selon les renseignements obtenus, le prix moyen des véhicules achetés a diminué d'un peu plus de 3 000 \$ entre les années financières 2000-2001 et 2004-2005. Cette évaluation est approximative et ne considère pas les fluctuations du marché.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

11 Uniformiser le branding de tous les véhicules « CBC/SRC » et travailler avec le Service des communications afin d'utiliser les véhicules comme outils promotionnels

Cette recommandation consistait à marquer tous les véhicules aux logos standard de la Société afin d'homogénéiser l'image de la Société. Les décalques utilisés devaient être facilement retirables. De plus, la recommandation demandait de travailler avec le Service des communications afin d'utiliser les véhicules comme outils promotionnels.

La mise en oeuvre de cette recommandation devait être supervisée par le chef national du parc de véhicules en consultation avec le Service des communications. Elle devait être implantée dans les six à douze mois suivant le dépôt du rapport.

Degré de mise en œuvre : non mis en oeuvre

Nous constatons qu'il n'existe pas de directive claire quant à l'orientation associée au logo corporatif. Les logos apposés sont : les logos approuvés du réseau anglais (CBC News) ou les logos demandés par les différentes émissions du réseau français. Sur les camions du réseau français, le chef national du parc de véhicules suggère aussi d'apposer le logo « CBC/Radio-Canada » mais ces logos ne sont pas apposés sur les véhicules du réseau anglais. Par ailleurs, mentionnons que les logos apposés dorénavant sur les véhicules sont facilement retirables.

En ce qui a trait à l'utilisation des véhicules en tant qu'outils promotionnels, il a été déterminé que cette responsabilité n'était pas du ressort du chef national du parc de véhicules. Le chef national du parc de véhicules souligne que le Service des communications institutionnelles élabore actuellement une nouvelle stratégie de communication. Le chef national du parc de véhicules est donc en attente.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

12 Mettre en vigueur des politiques telles que seuls les marques et modèles sélectionnés soient effectivement acquis

Cette recommandation consistait à mettre en vigueur et appliquer les politiques telles que seuls les marques et modèles sélectionnés soient effectivement acquis.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national du parc de véhicules. Elle devait être mise en place immédiatement.

Degré de mise en œuvre : complété

Le choix des divers types de véhicules s'est effectué suite à l'entrée en vigueur du contrat avec ARI en janvier 2002. Théoriquement, l'échéancier n'a pas été respecté. Toutefois, en raison de l'expertise amenée par ARI dans l'analyse des véhicules, le choix de la Société d'impliquer ARI motive le délai.

Observation de la Vérification interne

Les catégories de véhicules ont été déterminées et sont respectées.

Par ailleurs, nous avons aussi effectué des tests sur 10 bons de commande. Ainsi nous avons constaté que :

- Les prix sur les bons de commande n'étaient pas toujours les mêmes que ceux dans le système de ARI.
- Aucun des bons de commande de la Société ne concordait avec les factures envoyées par ARI (montant et champs). Selon le chef national du parc de véhicules, cette situation est normale car les prix et les diverses règles provinciales fluctuent énormément. Il souligne toutefois que si le montant de la facture dépasse celui inscrit sur le bon de commande, ARI doit obtenir l'approbation du chef national du parc de véhicules avant de payer le fournisseur.
- Certains éléments étaient considérés taxables sur le bon de commande de la Société mais ne l'étaient pas sur la facture de ARI.
- Pour deux bons de commande semblables, les prix sur les factures ARI associés à ces bons de commande étaient différents.
- Sur un des bons de commande, il y avait une demande d'équipements personnalisés, cependant, aucun montant n'était associé à des équipements personnalisés sur la facture.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

12 Mettre en vigueur des politiques telles que seuls les marques et modèles sélectionnés soient effectivement acquis (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

- Sur une facture, aucun montant n'était associé aux immatriculations bien qu'il aurait dû y en avoir.
- Sur une des factures, les frais d'acquisition payés à ARI excédaient la valeur citée au contrat (300 \$ au lieu de 250 \$).

Ces différents éléments augmentent les difficultés associées à la vérification des bons de commande et peuvent entraîner des erreurs de paiement.

Recommandation de la Vérification interne

Clarifier le processus de commande/facturation et/ou développer une procédure de contrôle afin d'assurer une certaine cohérence entre le bon de commande et la facture. Proposer à ARI, par exemple, un format comprenant des champs standard et leur demander d'inscrire « N/A » si les champs ne sont pas nécessaires. De cette façon, le suivi des transactions sera facilité et les risques d'erreurs diminués.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les bons de commande 2005-2006 ainsi que la facturation ARI répondront aux recommandations de la Vérification interne.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (janvier 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

13 Mettre en œuvre un programme national d'aliénation de véhicules

Cette recommandation consistait à mettre en œuvre un programme d'aliénation de véhicules par le biais des ventes nationales aux enchères afin de maximiser les produits de disposition.

La mise en œuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules. Elle devait être mise en œuvre pour la fin septembre 2001.

Les économies associées à ce programme devaient être de l'ordre de 40 000 \$ par année.

Degré de mise en œuvre : complété

La mise en œuvre a été effectuée au début de l'année 2002. Toutefois, comme le chef national du parc de véhicules est entré en fonction à la fin d'août 2001 et que le contrat avec la société chargée du processus de vente est entré en vigueur le 1^{er} janvier 2002, nous considérons que la mise en œuvre a été effectuée à l'intérieur de délais raisonnables.

En ce qui concerne les économies prévues, la Vérification interne n'a pu obtenir les données lui permettant d'effectuer les calculs nécessaires. La Vérification interne ne peut donc pas se prononcer sur l'atteinte des objectifs d'économies.

Observation de la Vérification interne

Notre analyse consistait à vérifier sommairement le processus d'aliénation de 10 véhicules au cours de la période d'avril 2003 à septembre 2004. L'aliénation des véhicules est faite aux enchères par ARI. Avant d'accepter la vente, ARI contacte le chef national du parc de véhicules afin d'obtenir son approbation du prix de vente.

Aussi, nous avons constaté que sur un échantillon de 10 bordereaux de ventes:

- Une entrée de fonds qui aurait dû être comptabilisée dans le système SAP n'a pas été retracée, ce qui complique les activités de suivi.
- Deux fichiers de véhicules provenant de la base de données ARI présentaient une erreur en ce qui a trait au numéro du véhicule de remplacement (la base de donnée du véhicule remplaçant ne donne pas le bon numéro de véhicule remplacé), ce qui peut engendrer de la confusion.
- Un véhicule n'a pas été remplacé (n'a pas de numéro de remplacement). Actuellement, à moins de vérifier avec le chef national du parc de véhicules ou un coordonnateur, il est difficile de savoir si le fait qu'aucun numéro de remplacement n'ait été associé au véhicule relève d'un oubli ou d'un choix réel de ne pas remplacer le véhicule.
- Une transaction de vente comptabilisée dans le système SAP ne se référait pas, telle qu'elle l'aurait dû, au véhicule vendu. Il n'était donc pas possible de s'assurer que le montant inscrit provenait bien de la vente dudit véhicule.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

13 Mettre en œuvre un programme national d'aliénation de véhicules (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

Nous avons également constaté qu'il arrive que la Société débourse un montant afin de procéder à l'aliénation de ses véhicules. Le chef national du parc de véhicules explique cette situation par le fait qu'il lui en coûterait le même prix pour envoyer lui-même le véhicule à la fourrière (transporter le véhicule à la fourrière, enlever les logos/décalques, temps de gestion du chef national du parc de véhicules, etc.). Soulignons aussi que les frais associés à la revente de véhicules varient en fonction de l'état du véhicule à revendre (présence de décalques, réparation à effectuer, incapacité à rouler, etc.) et du lieu de son utilisation à la Société (Île-du-Prince-Édouard versus Montréal). Si un suivi de ces transactions n'est pas effectué, la Société court le risque de payer des montants trop élevés pour se départir de ses véhicules.

Finalement, mentionnons que le prix et la date de vente de certains véhicules remplacés/vendus n'ont pu être trouvés par le personnel de la Société ce qui augmente les difficultés associées au suivi et à la gestion des ventes de véhicules.

Recommandation de la Vérification interne

S'assurer que les entrées de fonds soient systématiquement et régulièrement inscrites dans le système SAP et que les frais associés à la revente du véhicule soient justifiés (i.e. vérifier l'état du véhicule et son lieu d'utilisation, obtenir la charte détaillée des coûts de revente, par exemple, afin d'être en mesure de juger des frais chargés par ARI).

S'assurer que la base de données est à jour en ce qui a trait aux numéros des véhicules remplaçants et remplacés afin d'éviter la confusion et vérifier la possibilité d'inscrire au système le choix de remplacer ou non un véhicule afin d'éviter la confusion.

S'assurer que le texte référant aux transactions de vente dans le système SAP réfère aux véhicules vendus afin de faciliter le suivi et la vérification.

Commentaires et plan d'action de la direction

En ce qui concerne les entrées de fonds, le personnel concerné a été sensibilisé et les entrées de fonds sont maintenant régulièrement inscrites dans le système SAP. Tous les coûts des transactions d'aliénation sont maintenant inscrits au programme de suivi du fournisseur de service (Canadian Cars) ainsi que l'état général du véhicule lors de la vente. Le système d'approbation de transactions par courriel sera maintenu.

Amélioration continue de la base de données afin d'inclure les dernières informations reçues.

Un suivi sera effectué dans le système SAP. Le processus d'aliénation des actifs (véhicules) est maintenant à Montréal et sous la responsabilité du chef national du parc automobile.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (avril 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Acquisition de véhicules (suite)

14 Identifier les véhicules désuets qui ne sont pas ou sont peu utilisés et s'en départir

Cette recommandation consistait à analyser l'utilisation des véhicules afin d'éliminer ceux qui n'étaient plus utilisés ou qui l'étaient très rarement.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules et devait être effectuée vers la fin de septembre 2001.

Degré de mise en oeuvre : en continuité

Plusieurs des véhicules désuets ont été éliminés. Selon les informations obtenues, 89 véhicules ont été éliminés depuis 2001. L'analyse de l'utilisation des véhicules restants est toujours en cours.

Observation de la Vérification interne

À partir de la liste de 684 véhicules actifs (liste qui exclut les véhicules spéciaux, tels que les véhicules lourds) dont nous avons retranché les véhicules des années 2004 et 2005 (85 véhicules) parce que trop récents, nous avons constaté qu'au moins 120 véhicules parcourent, en moyenne, moins de 10 000 km par année. Le chef national du parc de véhicules souligne que cette année, il demandera aux différents coordonnateurs de justifier cette situation. Ces véhicules peu utilisés immobilisent du capital qui pourraient servir à des fins plus productives.

En outre, mentionnons que l'analyse de l'utilisation des véhicules a été compliquée par le peu de fiabilité des données d'odomètres inscrites au système (voir recommandation 26).

Recommandation de la Vérification interne

Poursuivre l'analyse de l'utilisation des véhicules et s'assurer que les raisons pour lesquelles certains véhicules sont peu ou pas du tout utilisés sont valables.

Documenter les raisons pour lesquelles la Société choisit de conserver des véhicules qui parcourent peu de distance chaque année et se départir des véhicules restants.

Commentaires et plan d'action de la direction

L'analyse de l'utilisation des véhicules est poursuivie.

La documentation passe par des outils de contrôle d'utilisation plus efficaces (lecture d'odomètre). Donc afin d'établir des faits, une recommandation pour l'acquisition d'un système de capture des odomètres sera faite. Il restera aux différentes composantes à faire les justifications additionnelles suivant les rapports de kilométrage.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (2005-2006)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations

15 Désigner un coordonnateur de parc de véhicules pour chacun des établissements importants

Cette recommandation consistait à désigner des coordonnateurs régionaux de parc de véhicules qui auraient, entre autres, les responsabilités suivantes :

- maintenir la base de données et le registre d'utilisation des véhicules;
- coordonner l'utilisation des véhicules entre les émissions, les départements et les composantes;
- s'assurer que les lignes directrices de gestion de la flotte sont respectées par toutes les émissions locales, les départements et les composantes;
- réviser l'utilisation afin de confirmer que les entretiens préventifs sont effectués selon le calendrier d'entretien;
- préparer les demandes de remplacement des véhicules pour leur région.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules en consultation avec les chefs de l'exploitation. Cette recommandation devait entrer en vigueur immédiatement.

Degré de mise en œuvre : complété

Tous les coordonnateurs ont été nommés en avril 2001. L'échéancier a donc été respecté. Toutefois, le chef national du parc de véhicules souligne que le problème est associé au taux de roulement élevé des coordonnateurs de parc plutôt qu'à leur nomination. Par ailleurs, suite à nos entretiens avec certains coordonnateurs, nous avons constaté que les différentes tâches associées à ce poste ne semblaient pas être connues/exécutées par tous.

Observation de la Vérification interne

Les rôles, tâches et responsabilités associés à la coordination du parc de véhicules ne sont pas inclus dans la description des tâches des différents coordonnateurs ce qui peut engendrer des malentendus, sous-optimiser le travail des intervenants et augmenter les difficultés associées à l'analyse des compétences nécessaires à cette fonction ainsi qu'à l'évaluation de la charge de travail.

Recommandation de la Vérification interne

Inclure les responsabilités des coordonnateurs de parc dans leurs descriptions de tâches de façon à ce que les rôles, tâches et responsabilités soient clairement définis.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

15 Désigner un coordonnateur de parc de véhicules pour chacun des établissements importants (suite)

Commentaires et plan d'action de la direction

Le rôle des coordonnateurs est établi par les politiques de gestion du parc. Un processus de signatures sera mis en place afin de s'assurer que tous les coordonnateurs et leurs supérieurs immédiats prennent connaissance des politiques et les appliquent.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (2005-2006)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

16 Développer un manuel d'utilisation des véhicules

Cette recommandation consistait à développer un manuel d'utilisation des véhicules qui serait mis à l'intérieur de chacun de ces derniers et qui servirait à la formation des utilisateurs des véhicules.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité de la société qui serait retenue pour effectuer une partie de la gestion du parc de véhicules. Elle devait être mise en place pour la fin de l'année financière 2001-2002.

Degré de mise en œuvre : en continuité

Lors de la vérification, le manuel d'utilisation était écrit et approuvé mais n'avait pas encore été distribué. Il devrait l'être d'ici la fin de l'année 2004.

Commentaires et plan d'action de la direction

Depuis janvier 2005, le manuel est disponible sur l'intranet de la Société. De plus, le manuel est maintenant disponible dans chacun des véhicules de la Société (janvier 2005).

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

17 Développer et offrir un programme de formation sur l'utilisation des véhicules

Cette recommandation consistait à développer et implanter un programme de formation pour les utilisateurs de véhicules.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité de la société qui serait retenue pour effectuer une partie de la gestion du parc de véhicules. La recommandation devait être mise en place et dispensée en continu à compter de l'automne 2001.

Les budgets associés à cette recommandation devaient provenir du budget réservé aux formations.

Degré de mise en œuvre : en continuité

Le programme formel de formation a été développé et le chef national du parc de véhicules mentionne qu'il devrait être implanté dès 2005. Toujours selon le chef national du parc de véhicules, le programme de formation sera ré-évalué sur une base continue afin de s'assurer qu'il répond aux besoins. Toutefois, des formations touchant les déplacements aux États-Unis, la drogue et l'alcool ainsi que la loi 430 ont été données aux coordonnateurs de parc ainsi qu'aux superviseurs responsables de l'utilisation des véhicules en 2002 et 2003.

Les programmes de formation à être implantés pour 2005 sont :

- programme de formation de conduite préventive — dispensé aux nouveaux utilisateurs et aux utilisateurs ayant eu un(des) accident(s) évitable(s);
- cours avancés de conduite (cours théoriques et pratiques) — dispensés en fonction des besoins et des véhicules utilisés.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

18 Éliminer la pratique d'utiliser les véhicules à des fins personnelles

Cette recommandation consistait à éliminer la pratique de certains employés d'utiliser le véhicule de la Société à des fins personnelles (recommandation ciblée pour Toronto et Vancouver). De plus, pour toute exception, il fallait confirmer avec le Service des finances d'un traitement comptable approprié pour le calcul des bénéfices imposables.

Les responsables de la mise en oeuvre de cette recommandation étaient les chefs de l'exploitation et le Service des ressources humaines. Le chef national du parc de véhicules avait, quant à lui, un rôle de support. La recommandation devait être implantée immédiatement.

La mise en place de cette recommandation devait permettre à la Société d'économiser annuellement un minimum de 25 000 \$ en frais d'opération et de 30 000 \$ en dépenses d'amortissement.

Degré de mise en oeuvre : Non applicable (hors du champ de responsabilité du chef national du parc de véhicules)

Suite aux entretiens avec certains coordonnateurs, nous avons constaté que cette pratique existe toujours dans certaines régions. La recommandation n'a donc pas été mise en oeuvre. Selon certains coordonnateurs, le suivi des déplacements des véhicules est difficile à gérer, ce qui ne permet donc pas d'éliminer la pratique d'utilisation des véhicules à des fins personnelles.

En raison du manque de données, nous ne pouvons estimer si une réduction des déplacements non autorisés a été constatée ni si des économies ont effectivement été réalisées.

Observation de la Vérification interne

Suite à nos discussions avec divers intervenants, nous avons constaté qu'il existe peu de contrôle en ce qui a trait aux déplacements des véhicules. Il appert en effet :

- que dans certaines régions, les conducteurs ont un double des clés des véhicules qu'ils utilisent;
- que certains gestionnaires considèrent avoir peu de moyens de contrôler les déplacements des véhicules. Par exemple, une contravention a été émise à l'endroit de la Société pour un de ses véhicules, mais ce véhicule ne devait effectuer aucune sortie le jour où la contravention a été émise. Par ailleurs, comme les contraventions ne sont pas remboursées par la Société et que l'individu fautif n'est pas toujours disposé à prendre ses responsabilités, cela peut créer des frictions entre les divers services de la Société afin de savoir qui devra assumer les frais. Cette situation protège mal les intérêts de la Société, fausse les données associées aux véhicules (kilométrage, utilisation d'essence, etc.) et ne permet pas aux coordonnateurs de parc de véhicules de gérer leur parc de façon adéquate.

Il semble aussi que la mise en oeuvre de cette recommandation puisse avoir une répercussion au niveau de la gestion des avantages sociaux (certains employés considéreraient comme un droit acquis le fait d'amener le véhicule de la Société à leur domicile). Toutefois, cet élément n'a pas fait l'objet d'une vérification plus poussée.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

18 Éliminer la pratique d'utiliser les véhicules à des fins personnelles (suite)

Recommandation de la Vérification interne

Effectuer une analyse coûts-bénéfices pour implanter un système qui permettrait une gestion plus assidue des déplacements des véhicules. On pourrait, par exemple, utiliser un logiciel d'affectation des véhicules associé à une puce informatique dissimulée dans le véhicule. L'information inscrite sur cette puce (les déplacements planifiés, aller et retour) pourrait alors être lue par le système de gestion des accès. De cette façon, si l'horaire du véhicule ne concorde pas avec le déplacement, le véhicule ne pourra quitter le stationnement de la Société (la sortie lui sera refusée). De même, si le retour du véhicule ne respecte pas l'horaire prévu, les gestionnaires pourront analyser la situation. Un système de GPS pourrait aussi être envisagé. En outre, l'utilisation d'un tel système pourrait probablement permettre de s'assurer que les données d'odomètres sont justes (voir recommandations 14, 24, 26 et 34 du présent rapport).

Commentaires et plan d'action de la direction

Une analyse coûts-bénéfices pour implanter un système qui permettrait une gestion plus assidue des déplacements des véhicules sera effectuée (un fournisseur a déjà été rencontré à ce sujet).

Responsable & échéancier

Mario Gionet (2005-2006)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

19 Consolider tous les véhicules de Toronto servant au support à la production et à un usage général

Cette recommandation consistait à consolider tous les véhicules de Toronto servant au support à la production et à un usage général.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules en collaboration avec les coordonnateurs de parc et les chefs de l'exploitation. Elle devait être implantée pour la fin juin 2001.

Degré de mise en œuvre : Non applicable (hors du champ de responsabilité du chef national du parc de véhicules)

Pour l'instant, le statu quo prévaut pour cette recommandation car sa mise en oeuvre n'est pas considérée prioritaire.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

20 Mettre en œuvre un programme d'échange de véhicules entre les services/établissements/régions

Cette recommandation consistait à implanter un programme d'échange de véhicules entre les divers services/établissements/régions afin de maximiser la vie utile des véhicules.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national du parc de véhicules. Elle devait être mise en place pour la fin septembre 2001 dans les cas pour lesquels cela était faisable.

Degré de mise en œuvre : en continuité

Suite aux entretiens avec certains coordonnateurs, nous avons constaté que cette recommandation semblait mal comprise, inconnue des coordonnateurs. Certains échanges ont été effectués, mais cette pratique n'était pas formalisée. Il appert aussi que la responsabilité associée à cet exercice (détermination des véhicules à échanger/transférer, du lieu où sera envoyé le véhicule, etc.) n'est pas clairement identifiée et que les coordonnateurs ne croient pas avoir les pouvoirs nécessaires pour procéder aux échanges.

Recommandation de la Vérification interne

Développer et communiquer une procédure formelle d'échange des véhicules qui définit les responsabilités et les critères d'échange.

Commentaires et plan d'action de la direction

Ce type de programme est déjà en place selon le type et la disponibilité des véhicules. Toutefois, il n'est pas formalisé. La structure et surtout la culture actuelles ne favorisent pas de tels échanges (TV vs Radio...). Nous devons donc, lors de la révision de la structure du service de gestion du parc automobile, revoir cet aspect afin d'identifier une ligne d'autorité responsable de l'application d'un tel programme. Donc, l'échéance et l'application de cette mesure seront à déterminer plus tard.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (2005-2006)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

21 Partager les véhicules lourds de production entre les établissements

Cette recommandation consistait à partager les véhicules lourds de production (par exemple : les camions dix tonnes, les camions d'éclairage, etc.) entre les divers établissements/régions.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité des planificateurs des mobiles pour les télévisions française et anglaise. La mise en oeuvre de cette recommandation était en cours à la date de dépôt du rapport du Groupe de travail (voir l'étude sur la division des mobiles).

Degré de mise en oeuvre: Non applicable (hors du champ de responsabilité du chef national du parc de véhicules)

Nous n'avons pas effectué de suivi puisque cette recommandation a été transférée à l'étude des mobiles qui fut effectuée par le Groupe de travail.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Opérations (suite)

22 Améliorer l'entente actuelle de location à court terme afin de tenir compte des besoins de la Société

Cette recommandation consistait à améliorer l'entente actuelle de location à court terme afin de faciliter le processus de location des véhicules (disponibilité, livraison et collecte du véhicule par la société de location, etc.).

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du directeur, Gestion des approvisionnements. Elle devait être implantée pour septembre 2001.

Degré de mise en oeuvre : complété

Suite à l'analyse de la soumission, nous avons constaté que la plupart des éléments prévus à la recommandation et ayant trait à la location de véhicules étaient inclus dans la soumission. Plus précisément on retrouvait les éléments suivants :

- l'accès à différents types de véhicules pour tout CBC/Radio-Canada;
- un service de livraison et de ramassage de voiture afin que les employés de la Société ne perdent pas de temps;
- l'assurance que les véhicules prévus seront disponibles lorsque demandés;
- la possibilité de facturer les locations à une carte corporative plutôt qu'à une carte individuelle.

La soumission excluait toutefois les équipements spécialisés, ce sont des équipements de studio et non pas des véhicules.

Observation de la Vérification interne

Le soumissionnaire choisi n'est pas celui présentant la soumission la moins dispendieuse ni celui pour lequel l'évaluation des critères autres que le prix obtient la cote la plus élevée (plus la cote est élevée, plus le fournisseur répond aux critères). Il appert que d'autres critères que ceux inscrits aux grilles d'évaluation ont été considérés pour le choix de ce fournisseur. Les éléments menant au choix du fournisseur sont présentés dans la recommandation faite par le chef national des déplacements. Cependant, la justification du choix du fournisseur aurait dû être plus étayée et ce, afin de permettre une meilleure compréhension des motivations menant au choix fait par la Société et de protéger suffisamment les intérêts de la Société.

Recommandation

S'assurer que la justification du choix du fournisseur soit plus étayée afin, entre autres, de réduire les possibilités de conflit.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les recommandations seront transmises au chef national des déplacements.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (avril 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Réparation et maintenance

23 Établir un programme d'entretien préventif

Cette recommandation consistait à établir un programme de maintenance préventive. À court terme, un rappel aux conducteurs leur demandant de suivre le calendrier de maintenance préventive spécifié par le manufacturier devait être émis.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules en collaboration avec la société qui serait retenue pour effectuer une partie de la gestion du parc de véhicules. La mise en oeuvre de ce programme devait se faire après l'embauche de la société de gestion de parc de véhicules, soit pour la fin septembre 2001.

Degré de mise en œuvre : complété

Le programme est entré en vigueur le 1^{er} avril 2004. Il a été développé conjointement par le chef national du parc de véhicules et ARI.

Une section complète du guide des procédures et lignes directrices est consacrée au programme d'entretien préventif (section C — Entretien). Le programme décrit dans le guide présente un niveau de détail permettant un suivi adéquat et précis de l'entretien des véhicules.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Réparation et maintenance (suite)

24 Mettre en œuvre et communiquer le programme d'entretien préventif

Cette recommandation consistait à mettre en œuvre et communiquer le programme de maintenance préventive. Le programme devait être fourni par la société chargée des services de gestion du parc des véhicules.

La responsabilité de cette mise en œuvre revenait au chef du parc de véhicules en collaboration avec les chefs de l'exploitation. Ce programme devait être implanté suite à la sélection de la société de gestion de parc de véhicules.

Des économies de 150 000 \$ par année étaient prévues suite à la mise en place de ce programme.

Degré de mise en œuvre : en continuité

Le contrat avec la société chargée des services de gestion du parc des véhicules est entré en vigueur en janvier 2002 et la mise en œuvre formelle du programme de maintenance préventive s'est effectuée en avril 2004.

Suite à nos entretiens avec les coordonnateurs de parc de la Société ainsi qu'avec le personnel de ARI, nous constatons que la responsabilité associée au suivi des entretiens préventifs n'est pas clairement identifiée. Il appert qu'elle incombe aux coordonnateurs de parc de véhicules de la Société mais certains de ceux-ci croient que le suivi est effectué par ARI. La directrice de compte de la Société chez ARI a été rencontrée et explique que, à la demande de la Société, ARI vérifie actuellement la possibilité pour son système informatique de faire un suivi fondé uniquement sur une base temporelle (normalement les suivis se font sur la base du kilométrage et du temps). Cette demande de la Société découle, entre autres, du fait que les données d'odomètres ne sont pas fiables (voir recommandation 26).

Par ailleurs, en raison de la nouveauté du programme, nous n'avons pas été en mesure de vérifier si les économies prévues ont été enregistrées.

Observation de la Vérification interne

Afin de vérifier si le programme de maintenance préventive est suivi, nous avons effectué des tests sur un échantillon de 15 véhicules déterminés au hasard. Les entretiens préventifs doivent être effectués à tous les 4 mois ou au 7 500 km (au premier des deux termes). Ainsi, nous avons constaté qu'au mois d'août 2004 :

- 7 véhicules ont bénéficié de maintenance préventive;
- 8 véhicules n'ont pas bénéficié de maintenance préventive depuis le 1^{er} avril 2004 (délai de quatre mois non respecté).

Outre le danger pour la sécurité des utilisateurs, l'absence d'entretien préventif des véhicules pourrait engendrer des coûts superflus causés, entre autres, par des bris mécaniques et des locations de véhicules de remplacement. De ce fait, les intérêts de la Société ne sont pas adéquatement protégés.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Réparation et maintenance (suite)

24 Mettre en œuvre et communiquer le programme d'entretien préventif (suite)

Recommandation de la Vérification interne

Spécifier à qui revient la responsabilité associée au suivi des entretiens préventifs.

Si ARI ne peut fournir un calendrier des entretiens préventifs sur une base temporelle, la Société devra trouver un moyen pour que les paramètres d'entretien préventif soient respectés (puce électronique dans chaque véhicule, sensibilisation et formation des coordonnateurs, etc.). La Société doit s'assurer que les entretiens préventifs sont effectués dans les délais prescrits et ce, afin de minimiser les coûts d'entretien et d'assurer la sécurité des utilisateurs.

Commentaires et plan d'action de la direction

En ce qui a trait à la responsabilité des entretiens préventifs : voir le rôle des coordonnateurs de parc (voir recommandation 15).

En ce qui a trait aux entretiens préventifs : voir recommandation 18.

Responsable & échéancier

Se référer aux commentaires des recommandations 15 et 18.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Réparation et maintenance (suite)

25 Effectuer une analyse coûts-bénéfices afin d'évaluer la nécessité de conserver les centres de réparation à Montréal et Toronto

Cette recommandation consistait à effectuer une analyse coûts-bénéfices sur le maintien des centres de réparation de Montréal et de Toronto à l'interne plutôt que de les sous-traiter. Cette analyse devait considérer les bénéfices quantitatifs tels que le service et le temps de réponse ainsi que les aspects associés à la responsabilité et à la formation requise sur certains équipements spécifiques.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du directeur, Gestion des approvisionnements, Finances et Administration et devait être terminée pour la fin juin 2001.

Degré de mise en oeuvre : complété

Les analyses quantitatives et qualitatives ont toutes deux été déposées à la fin de l'année 2001 (année calendrier). Toutefois, en raison de la date d'embauche du chef national du parc de véhicules (fin août 2001) et du fait qu'il a lui-même dû entreprendre une étude à ce sujet, nous considérons que les délais sont motivés.

Par ailleurs, en raison, entre autres, du peu de données disponibles, l'étude quantitative semblait incomplète et ne permettait pas de conclure s'il était plus économique de conserver les garages à l'interne ou non. Une étude qualitative a donc été effectuée et les conclusions de cette étude ont établi qu'il était préférable de conserver ces services à l'interne.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Réparation et maintenance (suite)

26 Rassembler toutes les informations du parc des véhicules dans une seule base de données

Cette recommandation consistait à recueillir toutes les données concernant le parc de véhicules dans un système prévu à cet effet et à utiliser ce système afin de gérer le parc de véhicules. Cette base de données devait être fournie par la société chargée de fournir des services de gestion.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules et des chefs de l'exploitation. Elle devait être mise en oeuvre immédiatement.

Degré de mise en œuvre : complété

Le système a été fonctionnel dès l'entrée en vigueur du contrat avec ARI. Toutefois, suite aux entretiens conduits avec certains coordonnateurs du parc de véhicules, il appert que l'utilisation de la base de données diffère grandement d'un individu à l'autre.

Observation de la Vérification interne

L'analyse du taux d'utilisation du système de gestion de parc de ARI nous a permis de constater que le degré d'utilisation du système de ARI varie énormément. En effet, le spectre d'utilisation du système de ARI (nombre d'entrées) par les coordonnateurs de parc depuis son implantation (janvier 2002) passe de 3 à 243 entrées dans le système de ARI (excluant le chef national du parc de véhicules – 1028 entrées). Le système de ARI est à la base de la gestion du parc de véhicules. Le peu d'utilisation qu'en font certains coordonnateurs pourrait résulter en une sous-optimisation des opérations et du suivi de l'utilisation des véhicules.

Nous avons aussi constaté que les coordonnateurs de parc suivants ne semblaient pas avoir d'accès au système de ARI :

- Managing Editor, English Regional Radio and Television, Île-du-Prince-Édouard;
- Contrôleur régional, Finances et Administration, Territoire du Nord-Ouest;
- Chef, Administration, CBC/Radio-Canada Transmission, Ontario.

Tel que mentionné précédemment, l'utilisation du système de ARI est essentielle à une saine gestion du parc de véhicules. Si ces coordonnateurs n'ont aucun accès au système, il existe des risques de sous-optimisation des opérations et de manque de suivi de l'utilisation des véhicules. Par ailleurs, si ces coordonnateurs ont accès au système sous un autre nom que le leur (le nom de leur prédécesseur, par exemple), les possibilités de suivi sont réduites car il n'existera aucun contrôle à savoir qui a effectivement accès au système.

En outre, neuf individus ayant toujours accès au système ne semblaient plus être à l'emploi de la Société. Cette situation ne protège pas les intérêts de la Société car des individus pourraient avoir accès à des informations privilégiées et/ou confidentielles.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Réparation et maintenance (suite)

26 Rassembler toutes les informations du parc des véhicules dans une seule base de données (suite)

Observation de la Vérification interne (suite)

Aussi, sept personnes de la Société ont des accès en consultation et mise à jour (*Read/Write*) au système de ARI, ce qui veut dire qu'elles peuvent y modifier les données.

Mentionnons que les données fournies par les différents rapports provenant du système de ARI ne sont pas toujours :

- fiables (données d'odomètres ou rapport *Fleet Statistics Query*, par exemple);
- cohérentes entre elles. En ce sens, un test a été effectué, pour un véhicule donné et pour une période définie, afin de vérifier l'intégrité des données de la base de données ARI. Ainsi, nous avons constaté que :

Le total des coûts d'essence et du nombre de litres d'essence utilisés pour ce véhicule différaient d'un rapport à l'autre. Plus précisément, l'addition des achats d'essence (argent et litres – rapport *Fuel Transaction*) ne concordait pas avec le total utilisé pour le calcul du coût par kilomètre (rapport *Operating Cost Summary*).

Le total des coûts de maintenance (rapport *Vehicule Service History*) ne concordait pas avec le total utilisé pour le calcul du coût par kilomètre (rapport *Operating Cost Summary*)

Le peu de fiabilité des rapports et l'incohérence entre ces derniers pourraient induire les utilisateurs en erreur. Des décisions pourraient être prises sur la base d'informations imprécises/erronées.

À cet effet, le personnel de ARI nous explique que les informations utilisées pour construire ces rapports ne sont pas mises à jour automatiquement et en temps réel. Des opérations manuelles doivent être accomplies afin de procéder à la mise à jour. Ces opérations ne sont pas exécutées régulièrement, d'où les incohérences. Le personnel de la société ARI explique aussi que cette dernière développe actuellement les nouveaux écrans (rapports) qui permettront la mise à jour automatique et en temps réel des données. Pour cette raison, le maintien des écrans/rapports actuels n'est assuré que ponctuellement. Les nouveaux écrans/rapports sont toujours en phase de conception, ils devraient être opérationnels d'ici 12 à 24 mois.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Réparation et maintenance (suite)

26 Rassembler toutes les informations du parc des véhicules dans une seule base de données (suite)

Recommandation de la Vérification interne

Analyser les raisons menant aux différences d'utilisation du système et, si nécessaire, planifier une session de formation sur le système de ARI.

Sensibiliser les intervenants à l'importance de la gestion proactive du parc de véhicules et donc de l'utilisation du système.

S'assurer que tous les coordonnateurs aient accès au système de ARI et/ou utilisent leur propre accès et que les accès des individus ne devant plus accéder au système soient terminés.

S'assurer qu'uniquement les individus devant effectuer des modifications dans le système aient un accès en écriture et ce, afin d'éviter la confusion et les modifications erronées.

Comprendre les raisons pour lesquelles les données fournies par le système de ARI diffèrent d'un rapport à l'autre et tenter d'y remédier. (En fait, bien que la mise à jour des données soit faite de façon ponctuelle, les informations contenues dans la base de données à partir de laquelle les rapports sont construits devraient être les mêmes. Les résultats des rapports devraient donc être cohérents entre eux.)

S'assurer que les données produites par le système soient fiables.

Commentaires et plan d'action de la direction

Utilisation du système : les raisons associées au degré d'utilisation du système seront cernées. À cet effet, des sessions de formation ont été données en décembre 2004 et d'autres sessions sont prévues en 2005.

Gestion proactive : en continuité (rencontre annuelle avec les coordonnateurs, appels conférence et « road show »).

Accès au système de ARI : fait en décembre 2004.

Modification dans le système de ARI : déjà en place depuis le début de l'entente avec ARI.

ARI est au fait de ce problème et travaille à y remédier.

Le personnel de la Société et celui de ARI travaillent conjointement afin de trouver des moyens d'améliorer la fiabilité des données. Par exemple, pour les véhicules utilisés à Montréal, les données d'odomètre seront dorénavant entrées hebdomadairement par le personnel de la Société.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (mai 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Coûts

27 Établir des coûts d'opération et des coûts totaux par kilomètre parcouru des différentes catégories de véhicules et comparer régulièrement ces données aux données du marché et aux meilleures pratiques de gestion

Cette recommandation consistait à établir les coûts d'opération et le coût total par kilomètre parcouru des différentes catégories de véhicules ainsi qu'à effectuer des études d'étalonnage concurrentielles de façon régulière.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules. Cette recommandation ne pouvait être opérationnelle qu'à partir du moment où les coûts d'une année complète d'utilisation (utilisation généralisée de la carte de crédit pour toutes les dépenses liées à l'utilisation des véhicules) étaient entrés dans le système, soit à la fin de l'année financière 2001-2002.

Degré de mise en œuvre : en continuité

Des données/rapports à cet effet peuvent être fourni(e)s par le système. Toutefois, tel que mentionné aux recommandations 5 et 26, les données fournies par le système ne sont pas encore complètes (masse critique non atteinte — le chef national du parc de véhicules n'a pas encore l'assurance que la carte MasterCard-ARI est utilisée pour la quasi-totalité des transactions) et certains rapports ne sont pas assez fiables pour être utilisés (incohérence entre les différents rapports).

Aucune étude d'étalonnage concurrentielle n'a été effectuée. Selon le chef national du parc de véhicules, la quantité de données en main ne permet pas, pour l'instant, de procéder à ce type d'étude.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Coûts (suite)

28 Mettre en œuvre un système de refacturation des coûts

Cette recommandation consistait à implanter un système de refacturation des coûts. Un taux mensuel devait être établi pour chaque catégorie de véhicules et refacturé aux départements utilisateurs.

La mise en œuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national du parc de véhicules. Le système de refacturation des coûts devait être en place le 1^{er} avril 2002.

Degré de mise en œuvre : Non applicable (hors du champ de responsabilité du chef national du parc de véhicules)

La recommandation n'a pas été mise en œuvre car pour l'instant, elle est jugée trop complexe/coûteuse à mettre en œuvre par rapport aux bénéfices qu'elle apporterait.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Coûts (suite)

29 Établir des cibles de réduction des dépenses et faire régulièrement rapport à la CDF sur l'atteinte des cibles

Cette recommandation consistait à établir des cibles de réduction des dépenses et faire régulièrement rapport à la chef de la Direction financière (CDF) sur l'atteinte de ces cibles. Les cibles de réduction pour les 12 à 24 mois suivant la mise en oeuvre de la recommandation étaient de l'ordre de 800 000 \$ par année au niveau des dépenses d'opération et de 300 000 \$ à 400 000 \$ par année au niveau des dépenses en capital.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du directeur, Gestion des approvisionnements. Des rapports suivant l'évolution des dépenses devaient être présentés à la CDF à tous les six mois à partir de la fin septembre 2001.

Degré de mise en oeuvre : en continuité

Des rapports annuels de mise à jour sont présentés par le chef national du parc de véhicules au premier directeur, Gestion des approvisionnements. Ce dernier remet des copies des ces rapports, entre autres, au président et à la chef de la Direction financière. Le rapport présente le compte rendu des actions de l'année en ce qui a trait, entre autres, à l'inventaire des véhicules (taille du parc de véhicules), au degré d'utilisation des véhicules, aux coûts d'utilisation des véhicules ainsi qu'aux principales activités prévues pour l'année suivante, mais aucune analyse de réduction des coûts ne semble avoir été effectuée. Le chef national du parc de véhicules explique que des études de réduction de coûts pourront être effectuées dès que les données disponibles seront jugées complètes et fiables.

Comme les données actuelles n'ont pas encore atteint la masse critique et que le calcul du coût des économies était basé sur des estimations, nous ne sommes pas en mesure de vérifier si les économies prévues se sont matérialisées.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Coûts (suite)

30 Définir des rapports de gestion sur les dépenses d'opération et demander à la société chargée des services de gestion de les acheminer électroniquement à qui de droit

Cette recommandation consistait à définir et obtenir différents rapports permettant aux coordonnateurs de suivre les opérations des différents véhicules.

La mise en œuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national du parc de véhicules en consultation avec les chefs de l'exploitation. Elle devait être mise en œuvre pour la fin de septembre 2001.

Degré de mise en œuvre : en continuité

Différents rapports accessibles grâce au système de gestion de ARI sont en place depuis janvier 2002. Certains rapports proviennent directement de la base de données de ARI (tels que les différents coûts par véhicule — essence, pneus, entretiens/réparations, les coûts par kilomètre parcouru, le détail des entretiens/réparations, etc.), d'autres sont préparés « sur mesure » par ARI (le *Unbilled report* — une fois par mois envoyé aux Finances, le *Operating cost report* — une fois par mois, envoyé au coordonnateur du parc de véhicules de Montréal). Mentionnons aussi que certains autres rapports sont actuellement en développement (rapport portant sur les réparations détaillées par véhicule, par exemple).

Observation de la Vérification interne

L'utilisation du système de ARI varie d'un utilisateur à l'autre (voir recommandation 26). Mentionnons aussi que certains utilisateurs préféreraient recevoir un rapport de la part de ARI plutôt que de devoir le générer eux-mêmes dans le système. Comme les renseignements contenus dans la base de données devraient être utilisés pour la gestion quotidienne du parc de véhicules, une sous-utilisation de la base de données ne permet pas d'effectuer les suivis nécessaires à une gestion adéquate du parc de véhicules. L'utilisation des services fournis par ARI pourrait, entre autres, permettre aux gestionnaires de gagner du temps et d'effectuer un meilleur suivi de leurs véhicules.

Recommandation de la Vérification interne

S'assurer que les utilisateurs utilisent les services fournis par ARI à leur plein potentiel.

Analyser les besoins des différents utilisateurs afin de s'assurer que ARI puisse développer des rapports utiles à la gestion quotidienne du parc.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des séances de formation et des visites du chef national du parc automobile seront effectuées durant l'année.

Une série de rapports (maintenance, dépenses de carburant, utilisation de la carte) sont actuellement en cours de développement et devraient combler la demande de rapports plus spécifiques.

Responsable & échéancier
Mario Gionet (septembre 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Coûts (suite)

31 Définir des rapports d'exception et demander à la société chargée des services de gestion de les acheminer électroniquement à qui de droit

Cette recommandation consistait à définir et avoir accès à des rapports d'exception (achat d'essence super plutôt que ordinaire, nombre de pleins par jour — vérifier si ce nombre est excessif, coûts d'essence par conducteur dépassant une certaine limite, par exemple).

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef du parc de véhicules, en consultation avec les chefs de l'exploitation. Elle devait être mise en oeuvre avant la fin de septembre 2001.

Degré de mise en oeuvre : en continuité

Les rapports d'exception sont développés sur demande par ARI. Pour l'instant, il existe peu de rapports d'exception. Soulignons toutefois que certains rapports d'exception sont actuellement en développement.

- Exemple de rapport d'exception : rapport MasterCard-ARI (quotidien). Ce rapport permet de savoir qu'elles sont les cartes de crédit qui ont été refusées.

Rappelons aussi que le degré d'utilisation des rapports varie d'un individu à l'autre (voir recommandation 26).

Recommandation de la Vérification interne

Analyser les besoins des utilisateurs afin que ARI puisse développer et fournir des rapports d'exception utiles à la gestion et au suivi du parc de véhicules.

Commentaires et plan d'action de la direction

De nouveaux rapports sont en construction.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (septembre 2005)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Coûts (suite)

32 Revoir la politique d'amortissement des véhicules afin que la dépense d'amortissement reflète la durée de vie économique des véhicules

Cette recommandation consistait à ré-examiner la politique d'amortissement des véhicules afin qu'elle reflète aussi précisément que possible la durée de vie économique et les coûts fixes d'opération des véhicules.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du directeur exécutif, Finances et Administration. La révision devait être faite pour la fin de décembre 2002.

Degré de mise en œuvre : complété

La politique institutionnelle 2-3-2 : *Immobilisation* a été mise à jour en novembre 2003. La nouvelle politique d'amortissement reflète la durée de vie des véhicules utilisée par le chef national du parc de véhicules lors de l'établissement du calendrier de renouvellement des véhicules.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Utilisation

33 Confirmer si les véhicules identifiés (60) comme excédentaires doivent être vendus

Cette recommandation consistait à confirmer si les véhicules jugés excédentaires par le Groupe de travail pour l'utilisation régulière (contrairement à une utilisation associée à une demande de pointe) devaient être vendus. Ce faisant, des facteurs tels que le potentiel de ventes, les coûts d'opération (incluant les frais d'entreposage et/ou de stationnement), les coûts fixes et les coûts de location de véhicules sur une base occasionnelle devaient être considérés. Une soixantaine de véhicules avaient déjà été identifiés.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du directeur, Gestion des approvisionnements et du chef national du parc de véhicules. Elle devait être mise en oeuvre pour la fin de juin 2001.

Des recettes de 120 000 \$ à 180 000 \$ étaient planifiées (2 000 \$ à 3 000 \$ par véhicule).

Degré de mise en oeuvre : complété

Entre le 1^{er} avril 2001 et le 31 juillet 2004, 89 véhicules ont été vendus. Le prix de vente moyen a été de 2 600 \$ pour un total de plus de 190 600 \$.

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Utilisation (suite)

34 Effectuer une analyse détaillée des besoins opérationnels afin d'identifier d'autres possibilités de réduction du nombre de véhicules

Cette recommandation consistait à effectuer une analyse détaillée des besoins opérationnels de la Société afin d'identifier d'autres véhicules excédentaires. Des secteurs particuliers sont à considérer pour la rationalisation tels que la télévision anglaise (production), les véhicules non spécialisés dans tous les emplacements ainsi que l'utilisation générale des véhicules à Montréal pour la production réseau. Pour cette analyse, le Groupe de travail soulignait l'importance d'utiliser des données fiables et précises, surtout en ce qui a trait au kilométrage parcouru (données d'odomètres).

La mise en œuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national du parc de véhicules en collaboration avec les chefs de l'exploitation. L'analyse devait être complétée pour la fin juin 2001.

Degré de mise en œuvre : en continuité

Le chef national du parc de véhicules réalise effectivement ce type d'analyse. Par contre, suite à nos entretiens avec certains coordonnateurs, nous observons que peu de coordonnateurs conduisent ces analyses. Cette recommandation devait être complétée pour la fin juin 2001. Ces analyses sont toujours en cours. L'échéancier n'a donc pas été respecté.

Observation de la Vérification interne

Suite à nos entretiens, nous observons que les véhicules sont assignés à des médias ou des services plutôt que d'appartenir à un « parc commun ». Dans cette situation, l'allocation des véhicules ne se fait pas nécessairement selon les besoins réels. Ce fait augmente la complexité de l'analyse des besoins en véhicules.

Rappelons que ces analyses devaient être soutenues, entre autres, par une analyse basée sur le kilométrage parcouru. En raison du système actuel, les gestionnaires ne peuvent se fier au kilométrage inscrit au système, ce qui pourrait rendre les analyses caduques (voir recommandation 26).

Recommandation de la Vérification interne

Examiner la possibilité de constituer un parc commun aux divers médias/services de façon à effectuer une analyse des besoins englobant toutes les activités de la Société. Ce changement permettrait aussi d'optimiser l'utilisation des divers véhicules.

Commentaires et plan d'action de la direction

Cette possibilité sera examinée à l'aide des outils d'analyse disponibles (voir recommandation 18) et des recommandations seront présentées.

Responsable & échéancier

Mario Gionet (2006-2007)

Suivi des recommandations du Groupe de travail (suite)

Utilisation (suite)

35 Évaluer l'impact de la réglementation et de la législation sur l'utilisation de carburant alternatif

Cette recommandation consistait à évaluer les possibilités associées aux « énergies alternatives » et à développer, si nécessaire, une stratégie corporative à cet effet.

La mise en oeuvre de cette recommandation était la responsabilité du chef national du parc de véhicules. Elle devait être mise en oeuvre pour la fin de l'année financière 2001-2002.

Degré de mise en œuvre : en continuité

Les essais sur le terrain (une voiture hybride est à l'essai à Charlottetown) ont débuté en 2004.

Selon le chef national du parc de véhicules, les économies associées à ce véhicule hybride permettent de croire que l'utilisation d'énergie alternative pourrait faire partie des plans de la Société. Toutefois, il importe d'abord de vérifier à moyen terme la qualité générale des performances de ce type de véhicule avant de prendre une décision.



Internal Audit Report

Special Request for Production Fund Investigation in Toronto

Finance and Administration, English Networks

April 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the Production Fund Investigation performed in Toronto.

Table of Contents

Project Description	1
Scope	1
Background	2
Summary of Procedures Performed	3
Results of Procedures Performed.....	3
Root Causes/Control Weaknesses Identified	5
Management Comments	6

Project Description

In accordance with Corporate Policy 2-3-11: Fraud and Theft ("the Policy"), Neil McEneaney, Senior Director, Finance and Administration in Toronto, through Travers Chow, Director of Financial Resources, Finance and Administration in Toronto, requested Internal Audit to conduct an investigation into a recently alleged fraud involving :

In accordance with the Policy, Mr. McEneaney convened an investigation committee on February 15, 2005 comprised of:

- Mr. Neil McEneaney, Committee Chair,
- Mr. Travers Chow, Director, Financial Resources,
- Ms. Anita Lasebnik, Director, Financial Systems and Reporting,
- Ms. Beverly Hudson-Forget, Manager, Human Resources,
- Mr. Jimmy Barbour, Senior Manager, Deloitte & Touche Internal Audit Services.

s.19(1)

Scope

In accordance with the request of Mr. McEneaney, Internal Audit's scope and responsibilities under the Policy and the Professional Standards of the Institute of Internal Auditors ("the Standards") are to:

- Conduct confidential investigative activity, maintaining the rights of the alleged perpetrator and presumption of innocence, to determine the extent and complicity of the fraud;
- Design procedures to follow in identifying the perpetrator(s), the extent and techniques used to commit the fraud, and the root cause of the fraud;
- Coordinate with Finance and Administration, supervising management, Human Resources and Legal Counsel, as directed by the Investigation Committee Chair, to deliver a report on the facts of the alleged fraud; and
- Coordinate with the Director, Policy and Internal Controls and local management to recommend changes in the internal control policies and procedures to preclude any recurrence of the fraud.

The audit work was performed during the month of February 2005.

Background

Surprise cash counts are undertaken in petty cash following a recommendation from Internal Audit in 2003. English Network Finance extended these surprise counts to include the production funds provided to production unit managers (temporary trust funds to cover miscellaneous small expenses during production of a program). On February 7, 2005,

Summary of Procedures Performed

In order to investigate the extent and complicity of the alleged fraud, the following procedures were performed by Internal Audit:

- Interviewed key personnel and management to understand the production fund process, key internal policies, procedures and controls, and confirm the timing and amounts involved in the alleged fraud;
- Reviewed relevant documents gathered by management as evidence of the alleged fraud;
- Performed unannounced review of all production funds with links to the alleged perpetrator (i.e. those with which money has been exchanged and showed outstanding on fund reconciliation, called "float" by the unit managers);
- Performed analytical review and certain audit tests of transactional data through the year end production fund reconciliations from fiscal 2001-2002, 2002-2003 and 2003-2004;
- Summarized results of evidence gathered and testing performed, identifying high-level control weaknesses for potential additional review and investigation in Toronto and/or other production fund locations.

Results of Procedures Performed

Corresponding to procedures performed mentioned above, results are as follows:

- Through interviews of Mr. Chow, Ms. Lasebnik and Ms. Hudson-Forget, we gained a basic understanding of existing policy, procedures and internal controls for the maintenance of the production funds.
-
-

Results of Procedures Performed (Cont'd)

The following details the findings from our review of the close out reconciliations for three fiscal year ends for production funds:

Work Performed	Fiscal Year			Comments
	2001-2002	2002-2003	2003-2004	
We reviewed the details of the close out and ensured that the balances agreed to those posted in SAP	No exceptions noted.	No exceptions noted.	No exceptions noted.	The only differences noted between the close out sheet and the SAP details were due to the GST calculation.
We traced all balances listed on the close out sheet to attached receipts and verified that the calculated GST was accurate (i.e. deducted from the totals as per receipt)	A receipt for the balance of \$178.14 is missing. As no other receipts were missing and this is immaterial, no further work performed.	Where receipts were not present for small dollar amounts, signed declarations were attached listing the balances related to the missing receipts and stating that the individual had used the funds in relation to CBC productions.	No exceptions noted.	All receipts are attached to a sheet of paper and each sheet has a register tape attached totalling the receipts on that page less the GST.
Scanned the receipts for any unusual items	No exceptions noted.	No exceptions noted.	No exceptions noted.	All receipts appeared to relate to legitimate expenses for productions.

Root Causes/Control Weaknesses Identified

Based on the need to conduct the investigation of the facts as soon as possible, we have not identified all potential control weaknesses that should be examined in additional detail, including considering their applicability at other Corporation locations. We will work with the Director of Policy and Internal Controls and/or the Senior Director of Finance and Administration to determine the appropriate next steps upon completion of such additional examination, if approved by senior management or the Audit Committee. We have listed and discussed briefly below, certain internal control weaknesses that became apparent during the course of our investigation.

- Currently, production fund reconciliations are closed out and reviewed at fiscal year end. Generally, production funds are short-term in duration (less than six months), therefore not subject to frequent, ongoing review. This provides ample opportunity for an individual to use the production funds at their discretion with the knowledge that they will only have to balance at year end or production close. We would recommend that production fund reconciliations occur on a more frequent basis (i.e. monthly). We note that management's monitoring control of unannounced surprise cash counts performed the intended purpose of identifying inappropriate use of funds, missing funds and inadequate record keeping.
- During the investigation, it was noted that there was no second signatory for the funds in question as per CBC policy. It is recommended that a check is performed to ensure that second signatories exist on all funds, at a point in time after establishment of the fund.
- CBC management may consider performing background checks on personnel maintaining these production funds as a precautionary measure, or obtaining bonds where the amount of production funds to be held are significant.
- The production funds are held in trust by the fund holder in a personal account at a bank of their choosing. Management may consider consolidating the production funds into a CBC controlled account with access given to the fund holder, and an independent finance staff being responsible for periodic reconciliation.
- The current production fund procedure provides the Unit Manager with access and custody over the funds as well as the custody. The Business Manager reviews the accumulated receipts and approves the cash replenishment, while record keeping related to the funds is performed by the Cost Clerk. An adequate segregation of duties is noted with this process. However, these controls are not clearly documented as best control practices would suggest. As the Corporation continues the effort to document key internal controls, we recommend documenting the segregation of duties and role and responsibilities for internal controls to ensure the efficiency and effectiveness of the process.

Management Comments

Management Comments and Action Plan

Management would first like to express our appreciation to Internal Audit for conducting and completing the investigation very quickly and professionally. Management agrees with the observations and recommendations and have the following additional comments:

- English Television Management have closed out and reconciled all _____ as of February 18, 2005. The procedures and process surrounding production funds will be re-evaluated and modified to ensure that the possibility of such an incident is reduced or eliminated. With any activities involving cash, there is an inherent risk of theft and fraud. Management is responsible to safeguard the assets of the Corporation and to ensure that there are sufficient checks and balances in the system that deters employees from committing fraudulent activities. The controls currently in place are good and served their purpose. With the necessity to constantly improve and evolve, management will be looking at ways to strengthen the existing controls.
- Management agrees that production funds should be closed out more frequently than once a year. The frequency to which the funds are closed out will be re-evaluated to ensure productions are allowed to continue on their normal course of business while ensuring that accountability for these funds are performed on a timely basis. Not only will the frequency of the close outs be re-evaluated but also the amount of each production fund being opened.
- Management will be re-evaluating the structure of the banking accounts used to house the production funds while in the field. Additionally, management can arrange to have annual refresher orientation for business managers and unit managers on how to account for their production funds. The orientation would be process related from the request, approval, accounting, and close out of the fund. The orientation will be clearly documented and will provide a reference point for future use.

Responsible Party & Schedule

Network Finance will complete a review of the controls and process over production funds by July 1, 2005.

Travers Chow, Director of Financial Resources



Internal Audit Report

Radio Licensing – Special Request

English Radio

January 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Project Description and Background	1
Audit Scope	2
Summary of Procedures Performed	2
Positive Practices	3
Summary of Observations and Recommendations	3
Conclusion	5
Summary of Management Comments	6
Observations	7
1. Validation of Management’s XM Royalty Estimate	7
2. Identification of Relevant Documentation for Transactions with GD	9
3. Improved Segregation of Responsibilities between Business Affairs, Merchandising, and Finance and Administration Required.....	13
4. Documentation of Procedures for Compliance with Corporate and Finance and Administration Policies	15
5. Compliance with Generally Accepted Accounting Principles.....	16
Appendices	
I Radio Licensing Process June 30, 2004	17
II Table of Key Control Gaps by Period under Review	18

**Pages 335 to / à 353
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Integrated Report

Project Management Risks and Controls, Software Testing, System Implementation, Conversion and Sustainment Plans, and Go Live Readiness

Issue date - August 2005 (work as at July 14, 2005)

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Engagement Scope	2
Scope of the Report.....	2
Summary of Procedures Performed	2
Key Updates from Prior Reports as at July 14, 2005.....	3
Summary of Vision Project Risks by Review Areas	8

**Pages 357 to / à 370
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Integrated Report

Project Management Risks and Controls, Software Testing, System Implementation, Conversion and Sustainment Plans, and Go Live Readiness

Issue date - August 2005 (work as at July 14, 2005)

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Engagement Scope	2
Scope of the Report.....	2
Summary of Procedures Performed	2
Key Updates from Prior Reports as at July 14, 2005.....	3
Summary of Vision Project Risks by Review Areas	8
Details of the Vision Project Risks by Review Areas	14
1. Project Management	14
2. Software Testing	19
3. System Implementation	25
Appendix	
I Vision Project Go Live Risk Readiness Assessment Scorecard	42

**Pages 374 to / à 424
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Integrated Report

Project Management Risks and Controls, Software Testing, System Implementation, Conversion and Sustainment Plans, and Go Live Readiness

Issue date - November 2005 (work as at October 10, 2005)

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Engagement Scope	2
Scope of the Report.....	2
Summary of Procedures Performed	2
Key Updates from Prior Reports as at October 10, 2005	3
Summary of Vision Project Risks by Review Areas	12

**Pages 428 to / à 446
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Integrated Report

Project Management Risks and Controls, Software Testing, System Implementation, Conversion and Sustainment Plans, and Go Live Readiness

Issue date - November 2005 (work as at October 10, 2005)

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Engagement Scope	2
Scope of the Report.....	2
Summary of Procedures Performed	2
Key Updates from Prior Reports as at October 10, 2005	3
Summary of Vision Project Risks by Review Areas	12
Details of the Vision Project Risks by Review Areas	20
1. Project Management	20
2. Software Testing	29
3. System Implementation	39
Appendix	
I Vision Project Go Live Risk Readiness Assessment Scorecard	50

**Pages 450 to / à 518
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project

IT Infrastructure Risks and Controls

July 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Engagement Scope	2
IT Infrastructure Risks and Controls	2
Summary of Procedures Performed	3
Summary of Observations	3
Observations, Recommendations and Management Comments.....	4
Details of IT Infrastructure Risks and Controls.....	11
1. Security Policy	11
2. Security Organization.....	12
3. Asset Classification and Control	15
4. Personnel Security.....	16
5. Physical and Environmental Security.....	17
6. Communications and Operations Management	18
7. Access Control	20
8. Systems Development and Maintenance	25
9. Backup and Disaster Recovery.....	26
10. Compliance.....	27
Appendix	
I Go Live Risk Readiness Snapshot for IT Infrastructure.....	33

**Pages 522 to / à 560
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Marketing, Ventes et Autopublicité

Examen des contrôles liés aux processus opérationnels

Projet Vision

Juin 2005

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l. (Deloitte).

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Caractéristiques du projet	1
Objectif de la vérification.....	1
Étendue de la vérification	2
Résumé des recommandations.....	2
Résumé des commentaires de la direction.....	3
Observations et recommandations	4
1. Concordance incomplète des assertions et des objectifs de contrôle	4
2. Clarté des objectifs de contrôle.....	6
3. Activités de contrôle incomplètes	8
4. Énoncés flous des activités de contrôle	10
5. Sous-processus exclus de l'analyse des activités de contrôle	13
6. Les politiques, les procédures et les lignes directrices ne sont pas au point.....	15
7. Les listes des rôles et des accès des utilisateurs d'OnAir ne sont pas au point	17
8. Les politiques et les procédures de gestion des utilisateurs d'OnAir ne sont pas au point	19

**Pages 564 to / à 583
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Marketing, Sales and Promotions

Business Process Controls Review

Vision Project

June 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP (Deloitte).

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Objective	1
Scope	2
Summary of Recommendations	2
Summary of Management Comments.....	3
Observations and Recommendations	4
1. Incomplete Alignment of Control Assertions and Control Objectives.....	4
2. Clarity of Control Objectives.....	6
3. Incomplete Control Activities	8
4. Unclear Control Activity Wording.....	10
5. Sub-process Control Activity Analysis Exclusion.....	12
6. Policies, Procedures and Guidelines are not Finalized.....	14
7. OnAir User Roles and Access Lists are not Finalized	16
8. OnAir User Management Security Policies and Procedures are not Finalized	18

**Pages 587 to / à 605
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Projet Vision

Risques et contrôles liés à la gestion de projet, Mise à l'essai du logiciel, Mise en œuvre du système, Plans de conversion et de soutien et Préparation à la mise en service

Mai 2005 (au 8 avril 2005)

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Caractéristiques du projet	1
Étendue de la mission	2
Résumé du travail effectué	2
Principales mises à jour des rapports antérieurs, en date du 8 avril 2005	3
Gestion de projet	9
Mise à l'essai du logiciel	10
Mise en œuvre du système	10

**Pages 609 to / à 620
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project

Project Management Risks

Sixth Interim Report

(For the period from November 2004 to January 31, 2005)

April 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Engagement Scope	2
Project Management Risks and Controls	2
Summary of Procedures Performed	3
Summary of Observations	3
Summary of Risks	4
Summary of Recommendations	4
Summary of Management Comments.....	4
Significant Areas that Require Increased Focus from the PMO.....	6
1. Project Planning	6
2. Project Controlling	10
3. Project Integration	16
Details of Project Management Risk Observations for January 2005	17
1. Project Planning	17
2. Project Controlling	28
3. Project Integration	36
Appendices	
I Summary of Identified Risks by Risk, Trend and Status	37
II Updates to Previous Observations as at January 2005.....	38

**Pages 624 to / à 704
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Projet Vision

Risques liés à la gestion de projet

Sixième rapport intermédiaire
(Pour la période de novembre 2004 au 31 janvier 2005)

Avril 2005

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Caractéristiques du projet	1
Étendue de la mission	2
Risques et contrôles liés à la gestion du projet.....	2
Résumé du travail effectué	3
Sommaire des observations.....	3
Sommaire des risques	4
Sommaire des recommandations.....	4
Sommaire des commentaires de la direction.....	5

**Pages 708 to / à 712
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project

Project Management Risks and Controls, Software Testing, System Implementation, Conversion and Sustainment Plans, and Go Live Readiness

May 2005 (as at April 8, 2005)

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Audit Scope	2
Summary of Procedures Performed.....	2
Key Updates from Prior Reports as at April 8, 2005	3
Project Management.....	8
Software Testing.....	9
System Implementation	9
Details of the Vision Project Risks by Review Areas	12
1. Project Management.....	12
2. Software Testing	16
3. System Implementation	20
Appendices	
I Summary of the Vision Project Go Live Readiness Assessment Scorecard.....	35
II Country Canada Go Live Risk Readiness Matrix	39

**Pages 716 to / à 764
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(b), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Projet Vision – Rapport intégré

Risques et contrôles liés à la gestion de projet, Mise à l'essai du logiciel, Mise en œuvre du système, Plans de conversion et de soutien et Préparation à la mise en service

Date d'émission : novembre 2005 (travail au 10 octobre 2005)

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Caractéristiques du projet	1
Étendue de la mission	2
Portée du rapport.....	2
Résumé du travail effectué	3
Principales mises à jour des rapports antérieurs, en date du 10 octobre 2005.....	3
Résumé des risques du projet Vision par secteurs	17

**Pages 768 to / à 793
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Projet Vision – Rapport intégré

Risques et contrôles liés à la gestion de projet, Mise à l'essai du logiciel, Mise en œuvre du système, Plans de conversion et de soutien et Préparation à la mise en service

Date d'émission : août 2005 (travail au 14 juillet 2005)

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Caractéristiques du projet	1
Étendue de la mission	2
Portée de la vérification.....	2
Résumé du travail effectué	3
Principales mises à jour des rapports antérieurs, en date du 14 juillet 2005	3
Résumé des risques du projet Vision par secteurs	11

**Pages 797 to / à 814
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project

Software Testing Processes-Risks and Controls

March 2005

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada Management or the Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Audit Objective	1
Audit Scope	1
Summary of Procedures Performed	2
Summary of Observations, Recommendations and Management Comments	2
Details of New Observations.....	10
1. OnAir – Software Testing Processes and Infrastructure.....	11
2. Livelink PSC and Program Contracts & Rights – Software Testing Processes and Infrastructure	20
3. RMS – Software Testing Processes and Infrastructure	25
 Appendices	
I Defect Trend Analysis (Release 3.0.7 – 3.1.0)	33
II Updates to Previous Findings as at November 30, 2004.....	35
III Audit Guides and Audit Tests Matrix with Detailed Findings	63
IV Sample Release Control Matrix	92

**Pages 818 to / à 911
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Projet Vision

Risques et contrôles liés aux processus de mise à l'essai des logiciels

Mars 2005

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Caractéristiques du projet	1
Objectif de la vérification	1
Étendue de la vérification	1
Résumé du travail effectué	2
Résumé des observations, recommandations et commentaires de la direction	2

**Pages 915 to / à 924
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(b), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Jeux olympiques de Turin 2006

Septembre 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

Sommaire.....	1
Contexte.....	1
Objectif de la vérification.....	1
Étendue de la vérification	1
Résumé du travail effectué	2
Pratiques positives.....	2
Principales observations et recommandations	2
Conclusion	2
Annexe	
I – Tableau financier des Jeux olympiques de 2006 (non vérifié).....	4

**Pages 928 to / à 931
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

2006 Turin Olympic Games

September 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and the Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background	1
Audit Objective	1
Audit Scope	1
Summary of Procedures Performed	2
Positive Practices	2
Summary of Observations and Recommendations	2
Conclusion	2
Appendix	
I – 2006 Olympics Financial Schedule (Unaudited)	4

**Pages 935 to / à 938
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport final de vérification interne

Projet Consolidation - Québec

Février 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

1. Contexte	1
2. Objectif de la vérification	3
3. Étendue de la vérification	3
4. Résumé du travail effectué	4
5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction	5
6. Conclusion	12
 Annexe	
A Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 4 novembre 2005	13

1. Contexte

Le projet Consolidation - Québec est le regroupement des installations de la Télévision française, de la Radio française et de la Radio anglaise sous un même toit, au centre-ville de Québec. Cette consolidation vise à créer un environnement de radiodiffusion intégré qui favorise les liens de communication entre les composantes et permet d'améliorer la gestion du contenu des émissions de nouvelles et d'information.

Les objectifs du projet, d'après l'étude de faisabilité, sont les suivants :

- Augmenter la visibilité de la Société par le choix d'un emplacement stratégique à proximité des installations parlementaires et du centre des affaires;
- Augmenter la synergie des équipes et le partage d'information entre composantes afin de favoriser le développement et la qualité du contenu des émissions;
- Effectuer la transition vers la technologie numérique qui contribuera à améliorer la gestion du contenu;
- Optimiser l'utilisation des espaces et réduire les coûts d'opérations.

Environ 300 employés des trois composantes sont affectés par ce regroupement.

Le projet de regroupement au 888, rue St-Jean a débuté suite à l'approbation du conseil d'administration de la Société le 26 novembre 2002. Le site était complètement opérationnel à compter de la mi-février 2004, conformément aux échéances prévues à l'étude de faisabilité. Cependant, le nouveau serveur prévu au projet et devant permettre d'œuvrer dans un environnement de production numérique a été installé en octobre 2005. Le choix du serveur a pris plus de temps que ce que les échéances du projet prévoyaient car il devait être fait conjointement avec d'autres projets de la Société. De plus, le fournisseur n'a pas respecté l'échéancier en ce qui concerne l'installation et la mise en opération du serveur. Un plan de contingence a été mis en place pour fonctionner avec l'ancienne technologie en attendant l'installation du nouveau serveur et la transition à la technologie numérique.

Le présent rapport est le résultat de la deuxième et dernière phase de la vérification du Projet Consolidation - Québec. Les observations de ce rapport feront l'objet de suivis bi-annuels, notamment en ce qui a trait à l'examen du bilan de fin de projet.

Mise à jour du rapport intermédiaire de vérification interne de décembre 2004

En décembre 2004, le service de Vérification interne a publié un rapport de vérification interne qui faisait état de points positifs et d'aspects à améliorer concernant la gestion des coûts imputés au projet et des autres éléments de la gestion du projet.

Les aspects à améliorer traitaient principalement des éléments suivants:

- Absence de documentation du choix de certains fournisseurs;
- Absence de révision de deux contrats pour des services professionnels par les Services juridiques;
- Contrats ne portant pas la cosignature d'un premier agent financier;
- Certains coûts de gestion de projets non imputés au projet;
- Soumissions qui ne sont pas toujours paraphées;

- Demandes d'achats et approbation du fournisseur par des personnes n'ayant pas une DPF (délégation de pouvoirs financiers) suffisante;

1. Contexte (suite)

s.18(a)

s.18(b)

s.19(1)

Mise à jour du rapport intermédiaire de vérification interne de décembre 2004 (suite)

- Questionnaire pour distinguer l'employé de l'entrepreneur indépendant non complété et contrat non standard utilisé;
- Analyse de risque incomplète.

Depuis décembre 2004, la Division immobilière a documenté le choix du fournisseur et a fait réviser par les Services juridiques le modèle de contrat qu'elle utilise pour engager des professionnels. Le gestionnaire de projet a fait compléter le "Questionnaire pour distinguer l'employé de l'entrepreneur indépendant". Une note a été ajoutée aux rapports de dépenses réelles et prévues du projet pour les coûts de gestion de projets non imputés. Le gestionnaire de projet a également communiqué avec le directeur responsable de l'ingénierie et de la technologie pour l'aviser des aspects à améliorer dans les secteurs sous sa responsabilité et ces aspects ont de plus été soulignés au rapport d'avancement de janvier 2005.

Événements survenus depuis décembre 2004

Depuis l'émission du rapport de vérification en décembre 2004, les principaux événements survenus sont les suivants :

Gestion du projet

Réal Dubé a remplacé Roch Sarrazin en janvier 2005 comme gestionnaire de projet afin de permettre à ce dernier de s'occuper de la gestion du projet de consolidation à Ottawa. Réal Dubé est parti au mois de décembre 2005 et a été remplacé par Diane de R. Charbonneau.

Échéancier

L'installation du serveur est complétée et bien qu'il soit opérationnel depuis le 24 octobre 2005, plusieurs bogues subsistent. Certaines mises à jour du logiciel reliées à l'intégration des serveurs radio et télé ne seront installées qu'en 2006-2007. À ce jour, il reste également la question de l'enseigne sur le toit à régler. La décision d'installer cette enseigne dépendra des coûts ainsi que de l'approbation par la Ville de Québec en ce qui a trait aux règlements de zonage.

Coûts imputés au projet

La plus grande partie des dépenses engagées depuis décembre 2004 est reliée au serveur. Les dépenses de formation engagées depuis avril 2004 ont été transférées dans un budget d'opérations suite à une décision corporative de ne plus les considérer comme des éléments de projet capitalisables.

Au 4 novembre 2005, le budget total du projet était de _____ de dollars, dont _____ de dollars de budget en capital et _____ de budget d'opérations pour la formation. Les dépenses et engagements totalisaient _____ de dollars. Les dépenses prévues d'ici la fin du projet étaient de _____ principalement pour le serveur, le rodage et la formation des employés. Le rapport de dépenses réelles et prévues émis le 4 novembre 2005 affiche un déficit prévu à la fin du projet de _____ en tenant compte des dépenses de formation non capitalisables.

2. Objectif de la vérification

Cette mission de vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des contrôles, systèmes et pratiques mis en place pour réduire les risques d'affaires de la Société reliés au projet Consolidation - Québec. Ces risques constituent l'éventualité qu'un événement, une mesure ou le défaut de prendre une mesure nuise à la capacité du projet de réaliser ses objectifs prioritaires. Les principaux risques identifiés sont :

- Respect des objectifs du projet;
- Respect des échéanciers de livraison du projet;
- Réalisation du projet à l'intérieur du financement approuvé par le conseil d'administration.

3. Étendue de la vérification

L'étendue de vérification couvre les procédures et contrôles reliés au projet Consolidation - Québec. Suite à notre évaluation des risques, nous avons inclus les activités suivantes dans notre étendue de vérification :

- Gestion des coûts imputés au projet incluant le respect des politiques institutionnelles, l'approbation et la justification des dépenses, l'explication des variances budgétaires et l'établissement de projections;
- Gestion de l'échéancier des travaux incluant l'évaluation du degré d'avancement et la coordination des phases des travaux à effectuer par les différentes composantes impliquées dans la réalisation du projet;
- Autres éléments de la gestion de projet tels que le processus de reddition de compte, la gestion de risques et les communications.

Pour cette deuxième et dernière phase de la vérification, le travail s'est échelonné d'août 2005 à décembre 2005 et a porté sur les coûts imputés au projet jusqu'au 4 novembre 2005.

Bien qu'il s'agisse de la dernière phase de la vérification, le projet Consolidation - Québec n'est pas terminé et le bilan de fin de projet n'a pas été complété. Tel que mentionné plus haut, l'examen de ce bilan ainsi que des autres éléments soulevés dans ce rapport se feront lors des suivis bi-annuels de la Vérification interne.

4. Résumé du travail effectué

s.18(a)

s.18(b)

Les procédés de vérification effectués ont été :

- Examen de la documentation relative au projet;
- Examen de l'échéancier;
- Examen de la documentation relative à un échantillon de contrats signés avec les principaux fournisseurs de services et de factures de ces mêmes fournisseurs;
- Examen des salaires imputés au projet, sur base d'échantillonnage;
- Examen des rapports mensuels des dépenses réelles et prévues émis entre le 14 juillet 2004 et le 15 novembre 2005 (pour les coûts imputés au projet jusqu'au 4 novembre 2005), examen des réestimations et de l'explication des variances budgétaires;
- Entretiens avec les responsables des diverses sections du projet.

L'annexe A présente le travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 4 novembre 2005. Notre travail a porté sur des contrats, des demandes d'achats, des factures et des salaires totalisant représentant globalement une couverture de vérification de
des dépenses et des engagements comptabilisés à cette date.

Nous remercions tous les employés de leur collaboration et de l'aide qu'ils nous ont donnée au cours de ce mandat.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction

Les points positifs et les aspects à améliorer concernant le projet Consolidation - Québec sont les suivants :

GESTION DES COÛTS

Points positifs

- Les contrats étaient signés par des personnes ayant une délégation des pouvoirs financiers (DPF) appropriée; ils étaient approuvés et cosignés par un premier agent financier.
- Les contrats ont été revus par les Services juridiques.
- Les factures étaient approuvées par des personnes ayant une DPF appropriée.
- Les rapports mensuels des dépenses réelles et prévues étaient clairs et suffisamment détaillés. Les écarts budgétaires et les variations mensuelles des coûts étaient bien expliqués.

Aspects à améliorer

Gestion générale du projet

Aucune portion du salaire du gestionnaire de projet n'a été imputée au projet Consolidation - Québec.

Observation : Depuis le changement de gestionnaire de projet survenu en janvier 2005, aucun montant concernant le temps travaillé par le gestionnaire n'a été imputé au projet Consolidation - Québec. Les coûts imputés au projet et le déficit prévu dans le rapport des dépenses réelles et prévues sont donc sous-évalués. Cette situation pourrait amener les utilisateurs de ce rapport à prendre des décisions différentes de ce qu'elles auraient été si tous les coûts pertinents avaient été imputés au projet.

Recommandation : La direction devrait corriger la situation en imputant la portion adéquate du salaire du gestionnaire au projet.

Commentaires

de la direction : Suite à la rencontre de présentation de l'ébauche du rapport de vérification interne, une correction a été faite pour imputer une portion du salaire du gestionnaire du projet correspondant au temps qu'il a consacré au projet.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

GESTION DES COÛTS (SUITE)

Aspects à améliorer (suite)

Transmission-exploitation

Les soumissions ne sont pas toujours paraphées.

Observation : Selon la politique institutionnelle 2-3-6 : *Approvisionnement* (auparavant : *Contrats, demandes de prix et soumission*), les membres du comité chargés d'ouvrir les soumissions doivent parapher les soumissions reçues ainsi que les sections renfermant des facteurs importants et signer le tableau ou sommaire comparatif. Parmi les contrats sélectionnés pour la vérification, deux contrats avaient été octroyés suite à un appel d'offres. Pour un de ces contrats, les soumissions au dossier n'étaient pas paraphées, mais le tableau comparatif était signé.

Recommandation : La direction devrait s'assurer que les membres du comité chargés d'ouvrir les soumissions n'omettent pas de parapher les soumissions en conformité avec la politique 2-3-6.

Commentaires

de la direction : Suite à la rencontre de présentation de l'ébauche du rapport de vérification interne, une note a été envoyée à la personne responsable de Transmission-exploitation pour l'aviser que les soumissions doivent être paraphées.

Groupe de studio

Certains coûts ont été imputés par erreur au projet.

Observation : Les coûts pour l'achat d'équipement du serveur du fournisseur Avid Technology ont été imputés au projet. Cependant, une erreur s'est produite lors de la saisie dans SAP du code de la taxe de vente du Québec. Un code de taxe non remboursable a été saisi au lieu d'un code de taxe remboursable. Cette erreur a eu comme impact de surévaluer le coût du serveur imputé au projet de 35 000 \$. La correction a été effectuée le 1^{er} décembre 2005, suite aux discussions de la Vérification interne avec le premier analyste, Budgets et immobilisations.

Recommandation : La direction devrait s'assurer que les coûts capitalisables sont traités adéquatement et que les codes de taxes adéquats sont saisis dans SAP. La direction devrait analyser les comptes pour évaluer si d'autres erreurs de capitalisation ont eu lieu et apporter les corrections nécessaires.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

GESTION DES COÛTS (suite)

Aspects à améliorer (suite)

s.18(a)

Groupe de studio (suite)

s.18(b)

Certains coûts ont été imputés par erreur au projet. (suite)

Commentaires

de la direction : L'erreur dans les coûts du Groupe de studio a été corrigée. Tous les bons de commande et toutes les dépenses s'y rapportant sont revus au moment de la capitalisation des travaux en cours. S'il y a d'autres erreurs, elles seront détectées. La capitalisation des travaux en cours n'avait pas encore eu lieu pour l'erreur signalée.

Rodage

Certains renseignements nécessaires pour compléter nos tests ne nous ont pas été fournis.

Observation : Les pièces justificatives pour des dépenses de 7 500 \$ imputées au rodage n'ont pu nous être fournies. Le manque d'information nous empêche d'avoir une assurance raisonnable que les politiques institutionnelles ont été respectées et que l'approbation, la justification et l'imputation des dépenses sont adéquates.

Recommandation : Le gestionnaire du centre de coûts devrait s'assurer que les pièces justificatives sont conservées et qu'elles sont classées de manière à être disponibles lorsque le besoin de les consulter survient.

Commentaires

de la direction : Les pièces justificatives manquantes pour le rodage consistent sans doute en transferts de salaire de techniciens affectés au rodage. Une recommandation sera faite au bilan de fin de projet pour que l'imputation se fasse directement aux projets à l'avenir. Il est à noter que les dépenses en question avaient eu lieu alors que le système AQC n'était pas implanté à Québec. Avec l'AQC, l'imputation directe des salaires au projet à partir des cartes de temps est possible et préviendra qu'une telle situation se reproduise.

Certains coûts de rodage qui ont été capitalisés devraient être amortis complètement au cours de l'exercice courant.

Observation : Des coûts de _____ pour le salaire d'un caméraman ayant travaillé à la production d'émissions ont été imputés au rodage entre le 16 février 2004 et le 17 juin 2004. Pendant cette période, le site du 888, rue St-Jean était complètement opérationnel, sauf pour le nouveau serveur non encore reçu. L'ajout de ce caméraman à la production était nécessaire en attendant un équipement du projet qui a pris plus de temps que prévu à être livré. Si l'équipement avait été reçu à temps,

ce caméraman supplémentaire n'aurait pas été nécessaire, et c'est pourquoi son salaire a été considéré comme un coût imprévu

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

GESTION DES COÛTS (suite)

Aspects à améliorer (suite)

Rodage (suite)

Certains coûts de rodage qui ont été capitalisés devraient être amortis complètement au cours de l'exercice courant. (suite)

du projet plutôt qu'un coût d'émissions. Le salaire a par la suite été capitalisé en le répartissant entre différents équipements du projet qui seront amortis sur une période de cinq ans. Bien qu'il soit raisonnable que le salaire du caméraman soit défrayé par le budget du projet dans les circonstances, il aurait néanmoins dû être passé en charge, à l'instar des frais de formation, plutôt que capitalisé et amorti sur cinq ans. En effet, il ne s'agit pas de coûts pour développer, mettre en place ou améliorer l'équipement reçu dans le cadre du projet. Seuls les coûts directement attribuables à l'acquisition, à la construction, au développement ou à la mise en valeur, ou à l'amélioration d'immobilisations corporelles répondent aux critères de capitalisation selon les principes comptables généralement reconnus.

Recommandation : Les coûts relatifs au salaire du caméraman devraient être passés en charge. Comme ces coûts ont été engagés dans les exercices financiers 2004 et 2005 et que le montant ne justifie pas un redressement des années antérieures, le solde non encore amorti de ces coûts devrait être amorti au cours de l'exercice courant.

Commentaires
de la direction :

Nous consulterons la personne responsable des politiques et de l'application des principes comptables généralement reconnus au corporatif afin que le traitement approprié soit fait.

Commentaires de
la direction des

Finances nationales : Nous sommes en accord avec l'observation à l'effet que les coûts auraient dû initialement passer en charge, comme un coût d'opération du projet, plutôt qu'être capitalisés. En temps normal, comme le montant a déjà été capitalisé, nous serions également en accord avec la recommandation d'amortir la totalité du montant au cours de l'exercice 2005-2006. Cependant, bien que nous soyons d'accord en principe, nous ne sommes pas en mesure de mettre la recommandation en application, pour les raisons suivantes:

1. Ces coûts capitalisés en 2004-2005, n'ont pas été capitalisés comme une immobilisation distincte dans SAP. Les coûts ont été répartis entre plusieurs immobilisations du projet, en conformité avec la politique. Comme il est impossible d'identifier les coûts distinctement dans SAP, nous ne pouvons les amortir en totalité.

2. Étant donné que les livres ont été fermés pour l'année 2004-2005, nous ne pouvons faire un ajustement rétroactif et transférer les coûts capitalisés aux opérations car cela constituerait un redressement des années antérieures.
3. Le montant n'est pas important.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

GESTION DES COÛTS (suite)

s.18(a)

s.18(b)

Aspects à améliorer (suite)

Technologies de l'information

Raisons de l'absence d'appel d'offres non documentées.

Observation : Une demande d'achat de _____ auprès du fournisseur _____ n'avait pas fait l'objet d'un appel d'offres. Les circonstances pouvaient permettre de déroger à la nécessité d'obtenir des propositions de prix ou des soumissions concurrentielles, puisqu'on disposait d'une entente, signée pour trois ans, _____ Selon l'annexe A de la politique institutionnelle 2-3-6 : *Contrats, demandes de prix et soumission*, en vigueur au moment de l'achat, une des exceptions permises était que l'approvisionnement soit assuré par une source établie à des prix concurrentiels. Cependant, ces circonstances exceptionnelles n'étaient pas documentées et auraient dû l'être. Il est à noter que la politique a été modifiée en septembre 2005. La nouvelle politique institutionnelle 2-3-6 : *Approvisionnement*, exige toujours que les exceptions permises par la politique soient documentées et que la documentation soit disponible pour vérification. Elle exige de plus que les dérogations à la politique soient non seulement documentées, mais aussi répertoriées et approuvées par la Vice-présidente et chef de la direction financière.

Recommandation : La direction devrait documenter les raisons pour lesquelles des propositions ou des soumissions concurrentielles n'ont pas été obtenues et joindre la documentation au contrat ou au bon de commande.

Commentaires

de la direction : Suite à la rencontre de présentation de l'ébauche du rapport de vérification interne, une note a été envoyée à la personne responsable des Technologies de l'information pour l'aviser qu'elle doit s'assurer que la politique portant sur les approvisionnements soit respectée et que de nouvelles règles ont été implantées avec la nouvelle politique. Il est par ailleurs prévu que tous les gestionnaires recevront une formation sur la nouvelle politique 2.3.6.

AUTRES ÉLÉMENTS DE LA GESTION DU PROJET

Points positifs

- La gestion de projet a été efficace en ce qui concerne le respect des échéances du projet et la réalisation du projet à l'intérieur du financement approuvé par le Conseil d'administration. Il faudra toutefois attendre le bilan de fin de projet pour voir si, ce faisant, tous les

objectifs du projet ont été atteints. Le projet était opérationnel au moment prévu, en excluant les délais relatifs au serveur causés soit par le fournisseur, soit par le choix du serveur au niveau corporatif, deux situations hors du contrôle du gestionnaire de projet. Par ailleurs, retarder l'entrée en fonction du serveur pour faire un choix éclairé qui convienne à l'ensemble de la Société permet de répondre à l'orientation stratégique de collaboration

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

AUTRES ÉLÉMENTS DE LA GESTION DU PROJET (SUITE)

Points positifs (suite)

qui est de faire en sorte que la Société fonctionne comme une entreprise intégrée. Pour ce qui a trait à la réalisation du projet à l'intérieur du financement approuvé par le Conseil d'administration, nous notons que le déficit prévu au 4 novembre 2005 est inférieur à 1% du budget approuvé, ce qui découle d'une bonne gestion de projet. Il faut noter cependant que le projet n'est pas tout à fait terminé, les coûts réels pourraient être différents des estimations au 4 novembre 2005 et, de plus, comme mentionné plus haut, les coûts devraient être mis en perspective avec l'atteinte des objectifs du projet.

- Une étude des besoins a été effectuée sous forme d'enquête auprès des usagers afin de connaître leurs attentes et préoccupations concernant l'entrée en fonction du serveur et de pouvoir mieux se préparer.
- Un Cahier des méthodes de travail dans l'environnement du serveur Avid a été élaboré et mis à jour afin d'aider les utilisateurs dans leurs tâches.

Aspects à améliorer

Bilan de fin de projet

Le bilan de fin de projet n'a pas été effectué.

Observation : Au moment de l'émission du rapport, le bilan de fin de projet n'était pas encore effectué. Bien que le projet ne soit pas encore terminé, il reste très peu d'éléments à venir. La rédaction d'une version préliminaire de ce bilan devrait être amorcée dès maintenant, pendant que l'information nécessaire est facilement disponible et que les gestionnaires de chacune des parties du projet sont en mesure de donner leur appréciation. Il est important qu'un bilan de fin de projet soit fait pour évaluer les résultats du projet ainsi que les processus de décision et de gestion du projet. L'évaluation devrait comporter les éléments suivants : évaluer les grandes lignes des dépenses réelles par rapport au budget, comparer les résultats à l'étude de faisabilité, évaluer le respect de l'échéancier prévu initialement, évaluer si les objectifs du projet ont été atteints, évaluer la satisfaction des usagers et de toutes les parties impliquées dans le projet, etc. L'évaluation des processus de décision et de gestion du projet doit permettre d'identifier les points positifs, de même que les erreurs et lacunes des processus, les causes de ces erreurs/lacunes et les manières d'y remédier. Ces leçons pourront être appliquées lors de la planification et de l'exécution de projets ultérieurs afin d'en améliorer la qualité et l'efficacité.

Recommandation : Le gestionnaire du projet devrait effectuer un bilan de fin de projet pour documenter l'évaluation finale du projet de Québec afin que les leçons tirées de cette expérience puissent être appliquées à d'autres projets.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

AUTRES ÉLÉMENTS DE LA GESTION DU PROJET (suite)

s.18(a)

s.18(b)

Aspects à améliorer (suite)

Bilan de fin de projet (suite)

Le bilan de fin de projet n'a pas été effectué. (suite)

Commentaires

de la direction :

Le gestionnaire du projet a déjà commencé à faire le bilan de fin de projet et, à cet effet, a demandé les commentaires des gestionnaires responsables des diverses sections du projet. Il utilisera le gabarit proposé par le groupe de la Planification des immobilisations. La partie relative au serveur devra cependant être complétée plus tard puisque cette partie n'est pas terminée, que les bogues ne sont pas réglés et qu'il reste de la formation à donner.

Prévisions budgétaires

Le résultat net du projet présenté au rapport des dépenses réelles et prévues ne fait pas état de tous les coûts relatifs au projet.

Observation :

Le rapport des dépenses réelles et prévues du 15 novembre 2005 indique Une conciliation est faite, à la section "rapport consolidé", pour inclure une source de fonds de provenant de la vente d'un équipement remplacé, réduisant ainsi . Ce montant est présenté comme étant le résultat net. Cependant, cette conciliation omet d'inclure le coût de des services rendus par qui a été imputé aux opérations de la Division immobilière au lieu d'être imputé au projet. Cette erreur, relevée dans le rapport de vérification interne de décembre 2004, est présenté en note mais il n'a pas été inclus dans la conciliation du résultat net. Cela a pour effet de sous-évaluer la totalité des coûts imputés au projet, ce qui pourrait amener les gestionnaires à porter des conclusions sur les résultats du projet différentes de celles qu'ils auraient pu faire en présence d'informations complètes.

Recommandation : Le gestionnaire du projet devrait, en faisant le bilan de fin de projet, tenir compte des coûts qui auraient dû être inclus au projet mais qui ont été financés par d'autres budgets afin de montrer un portrait complet des coûts du projet.

Commentaires

de la direction : Une conciliation des coûts incluant les erreurs relevées sera faite au moment du bilan de fin de projet. Certains autres aspects budgétaires seront soulignés, par exemple, les coûts inclus au projet pour la Radio anglaise qui ne devaient pas initialement faire partie du projet.

6. Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion du projet Consolidation - Québec sont :

- efficaces (aucune observation).
- acceptables (nécessitent des améliorations).**
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants).

Annexe

s.18(a)
s.18(b)

Annexe A – Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 4 novembre 2005

Description	Budget autorisé* (A)	Dépenses et engagements au 4 novembre 2005* (B)	Estimations au 4 novembre 2005* (C)	Variations budgétaires au 4 novembre 2005* (A-B-C)	Dépenses vérifiées au 4 novembre 2005	Description du travail effectué
Bâtiment						<p>Pour les fournisseurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion Claude Labelle • Dessau-Soprin • L'Intendant • Architectes Lemay et Associés • Ogesco Construction • Édifice le 888 inc. <p>Examen des soumissions, appels d'offres, grilles comparatives, demandes d'achats, contrats, ordres de changement et factures/demandes de paiements progressifs.</p> <p>Entrevues/discussions avec Francine Lamotte, Lise Powers, Robert Mallette, Gérald Lemieux et Pierre Nollet.</p>
Décor télévision						<p>Pour le fournisseur suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plastique commercial (C.P.) inc <p>Examen des bons de commande et factures.</p> <p>Examen des salaires et entrevues/discussions avec Roch Sarrazin afin de s'assurer que les salaires imputés au projet sont pour des employés qui sont directement rattachés au projet de Québec.</p>

* Les données proviennent du rapport "Dépenses réelles de 2002/03, 2003/04 & 2004/05 – Dépenses prévues en 2005/06", émis le 15 novembre 2005.

** Incluant un ajustement de _____ pour les "travaux du Bailleur à être exécutés par le Locataire" tel que spécifié au bail conclu entre Édifice 888 inc. et la Société. Les coûts relatifs à ces travaux sont inclus dans le projet mais le paiement forfaitaire du Bailleur ne l'est pas, d'où l'ajustement budgétaire.

s.18(a)
s.18(b)

Annexe A – Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 4 novembre 2005

Description	Budget autorisé* (A)	Dépenses et engagements au 4 novembre 2005* (B)	Estimations au 4 novembre 2005* (C)	Variances budgétaires au 4 novembre 2005* (A-B-C)	Dépenses vérifiées au 4 novembre 2005	Description du travail effectué
Gestion générale du projet						<p>Pour les fournisseurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niagara Institute • Château Mont Sainte-Anne <p>Examen des contrats, bons de commande et factures.</p> <p>Entrevues/discussions avec Lise Morin.</p> <p>Examen des salaires et entrevues/discussions avec Roch Sarrazin afin de s'assurer que les salaires imputés au projet sont pour des employés qui sont directement rattachés au projet de Québec.</p>
Transmission exploitation						<p>Pour les fournisseurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capella Telecommunications Inc • Comlink Systems <p>Examen des soumissions, appels d'offres, grilles comparatives, demandes d'achats, bons de commandes et factures.</p> <p>Entrevues/discussions avec Guy Coignaud.</p> <p>Examen des salaires afin de s'assurer que les salaires imputés au projet sont pour des employés qui sont directement rattachés au projet de Québec.</p>
Transmission réseau						<p>Pour le fournisseur suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidéotron <p>Examen du contrat et facture.</p> <p>Entrevues/discussions avec Jean Aubry.</p>

* Les données proviennent du rapport "Dépenses réelles de 2002/03, 2003/04 & 2004/05 – Dépenses prévues en 2005/06", émis le 15 novembre 2005.

s.18(a)
s.18(b)

Annexe A – Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 4 novembre 2005

Description	Budget autorisé* (A)	Dépenses et engagements au 4 novembre 2005* (B)	Estimations au 4 novembre 2005* (C)	Variances budgétaires au 4 novembre 2005* (A-B-C)	Dépenses vérifiées au 4 novembre 2005	Description du travail effectué
Groupe de studio/ Technique						<p>Pour les fournisseurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sony • Applied Electronics Ltd • Electron Metal • Leitch • Acura • Sennheiser • Azcar • Avid Technology Inc. <p>Examen des soumissions, appels d'offres, grilles comparatives, demandes d'achats, bons de commandes et factures/demandes de paiements progressifs.</p> <p>Entrevues/discussions avec Pierre Paquette, Pierre Marion, Jean Lavigne, Louise Turcotte, Daniel Guévin, Mario Poudrier, Bruno Boulé et Iris Singh.</p> <p>Examen des salaires et entrevues/discussions avec Roch Sarrazin afin de s'assurer que les salaires imputés au projet sont pour des employés qui sont directement rattachés au projet de Québec.</p>
Formation						<p>Pour le fournisseur suivant :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Michael Robin <p>Examen de contrat et facture.</p> <p>Entrevues/discussions avec Lise Morin.</p>

* Les données proviennent du rapport "Dépenses réelles de 2002/03, 2003/04 & 2004/05 – Dépenses prévues en 2005/06", émis le 15 novembre 2005.

s.18(a)

s.18(b)

Annexe A – Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 4 novembre 2005

*** Des montants de \$ ont été respectivement transférés de la Formation et des Technologies de l'information vers un compte de dépenses en formation. Ce transfert a eu lieu suite à une décision corporative de ne plus capitaliser les coûts de formation à partir de l'exercice 2004-2005.

Description	Budget autorisé* (A)	Dépenses et engagements au 4 novembre 2005* (B)	Estimations au 4 novembre 2005* (C)	Variations budgétaires au 4 novembre 2005* (A-B-C)	Dépenses vérifiées au 4 novembre 2005	Description du travail effectué
Rodage						Examen des salaires et entrevues/discussions avec Réal Dubé et Roch Sarrazin afin de s'assurer que les salaires imputés au projet sont pour des employés qui sont directement rattachés au projet de Québec.
Technologies de l'information						<p>Pour les fournisseurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hewlett Packard • Bell Canada • Telus <p>Examen des soumissions, appels d'offres, grilles comparatives, demandes d'achats, bons de commandes et factures/demandes de paiements progressifs.</p> <p>Entrevues/discussions avec Claude Pilon.</p> <p>Entrevues/discussions avec Roch Sarrazin afin de s'assurer que les salaires imputés au projet le sont pour des employés qui sont directement rattachés au projet de Québec.</p>
Total						
Formation						Examen des dépenses imputées dans ce centre de coût pour s'assurer qu'elles ont trait à la formation et qu'elles n'auraient pas dû être capitalisées.

* Les données proviennent du rapport "Dépenses réelles de 2002/03, 2003/04 & 2004/05 – Dépenses prévues en 2005/06", émis le 15 novembre 2005.

*** Des montants de \$ ont été respectivement transférés de la Formation et des Technologies de l'information vers un compte de dépenses en formation. Ce transfert a eu lieu suite à une décision corporative de ne plus capitaliser les coûts de formation à partir de l'exercice 2004-2005.

s.18(a)

s.18(b)



Internal Audit Report

Content Management Initiative – Rights and Archives Management

August 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. Executive Summary.....	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	3
1.5 Positive Practices	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	4
1.7 Conclusion	5
1.8 Summary of Management Comments.....	5
2. Observations	6
2.1 Rights Management.....	6
2.2 Archives Management.....	10

**Pages 963 to / à 974
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Content Management Initiative – Rights and Archives Management

August 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. Executive Summary.....	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	3
1.5 Positive Practices	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	4
1.7 Conclusion	5
1.8 Summary of Management Comments.....	5

**Pages 978 to / à 982
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Corporate Payroll – VIP Conversion

November 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

- 1. Executive Summary 1**
 - 1.1 Background 1
 - 1.2 Audit Objective 2
 - 1.3 Audit Scope 2
 - 1.4 Summary of Procedures Performed 2
 - 1.5 Positive Practices 3
 - 1.6 Conclusion 3

- 2. Observations and Recommendations 4**
 - 2.1 Changes in scope not adequately communicated throughout the organization 4
 - 2.2 Project Change Management Documentation and Formalization 6
 - 2.3 Project Management Documentation Update 8
 - 2.4 Testing Methodology Formalization 9
 - 2.5 Testing Documentation 11
 - 2.6 Controls Over Data Conversion 13

1. Executive Summary

1.1 Background

The Shared Services Organization-Human Resources (SSO-HR) services team was created in the fall of 2004 as part of a multi-functional shared services organization to provide a single window and single point accountability for many national CBC/Radio-Canada transactional services. This service entity is located in Ottawa. Since 2005, SSO captures data into the VIP system, CBC/Radio-Canada's primary human resources and payroll system, which were previously managed separately in each of the CBC/Radio-Canada regions.

Four main departments of SSO are presently involved with VIP:

- VIP Support: 10 individuals responsible for table updating, testing, and managing relations with the software developer DLGL.
- VIP Transactions: approximately 15 individuals responsible for VIP transactions and payments.
- Info Service Centre: input of minor information.
- Pension Buy-Back: specific task concerning pensions treatment.

VIP is the CBC/Radio-Canada national HR system and has been in place since 1996. The current version of the software is v8.04.6021. The current project of VIP started in September 2003. This project intended to get all of CBC/Radio-Canada payroll onto one system, as well as to standardize staff management.

All the employee data for the English Network (EN) are managed in VIP since July 25, 2005 (employee data for the French Network (FN) will probably be managed by VIP after the spring 2007). VIP relies on 14 databases (4 for production, 6 for tests and development, and 4 for demonstration/training/quality assurance). The VIP project for casual employees in all English locations (implementation) took about 20 months, divided in 4 phases. The final conversion occurred during the summer of 2005 for the following locations: Vancouver, Toronto, Ottawa, Edmonton, Calgary, St John's, Halifax, Regina, Winnipeg and the North.

Project steps

The integration of both part-time and short-term employees (excluding performers) in VIP followed a seven-step process for data conversion.

The three first steps concerned unit and integration testing as well as a comparative analysis between CasNew and VIP, and occurred in the CasDev environment. The fourth step was the final acceptance testing and took place in the development environment. The three final steps consisted in creating positions and jobs in VIP to enter all data in the VIP production environment.

Daily use of VIP

Employees charge their hours using a time card that is entered manually into one of the four following systems according to their corresponding unions:

- ART and ART Web systems for the FN;
- ScheduAll system for the EN;
- Livelink system for managers, APS, confidential, administrative staff and self assigned of French and English networks;
- TCS (Time Capture System) system for the remaining employees (originally, this system was used for all employees).

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

Charged hours are sent from TCS to VTEC for interpretation, where the affiliation rules (penalties, overtime, ISE's, etc.) are applied, and interpreted transactions are then transferred from TCS to VIP (which creates the pay register) and to the SAP costing interface. Payrolls are sent from VIP to SAP, which enables analytical analysis.

1.2 Audit Objective

The audit objective in reviewing corporate payroll is to ensure that the Corporation has appropriate systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks related to the corporate payroll process. In this context, a business risk is a threat or event that may hinder the department's ability to realize its objectives. The audit will focus on the following risks:

- Timing of the integration process
- Adherence to project timelines and expected completion dates
- Completeness and integrity of payroll data upon conversion
- Adequacy of project management procedures
- Acceptance of change by end users

1.3 Audit Scope

The scope includes a review of the current practices and controls in place to manage corporate payroll. This phase of the corporate payroll audit is limited to the conversion of the casual and part-time employees in the EN to the VIP system.

As a result of our risk assessment, our work focused particular attention on the integration of casual payroll into the VIP system including the following:

- Planning for (and adjustments to) the conversion
- Testing done prior to conversion

Control gaps identified will be communicated to SSO so that they may be addressed prior to converting the FN casuals to VIP.

1.4 Summary of Procedures Performed

The procedures performed included the following:

- Interviewed key process personnel including the Project Manager, technical resources and the Director of IT;
- Reviewed documentation to ensure the following:
 - All risks related to the project have been identified and evaluated;
 - The project management had a framework validated by the CBC/Radio-Canada norms and standards (methodology, structure, security);

1. Executive Summary (Cont'd)

1.4 Summary of Procedures Performed (Cont'd)

- Test plans have been developed, results obtained and validated by the HR management;
 - Data were accurately migrated, without any loss of valuable information;
 - All users have been and will be adequately trained;
 - Access rights are managed in order to maintain segregation of duties;
 - Post-implementation review occurred;
- Conducted walk-through of the transaction process.

1.5 Positive Practices

Our audit procedures included a comparison of CBC/Radio-Canada's conversion processes to industry SDLC best practices.

The positive practices observed within CBC/Radio-Canada with respect to this conversion are:

- Project well structured and defined (all steps were adequately identified);
- Roles were adequately defined (one project manager, one team for conversion, etc.) and tasks were segregated;
- Users needs were appropriately taken into account (frequent meetings with minutes, good interpersonal communication);
- Tests were adequately planned (unit and integration) and executed (two different test environments, dedicated people, good bug documentation);
- Conversion was efficient (three dedicated people, cross-checking each other);
- Users have been trained;
- VIP access rights are well managed.

1.6 Conclusion

Based on the results of our preliminary audit, we conclude that systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks related to the corporate payroll process are:

- Effective (no observations).
- Acceptable (require improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

2. Observations and Recommendations

2.1 Changes in scope not adequately communicated throughout the organization

Observation

The EN casual employees conversion to VIP was initially planned to last six months. Actual elapsed time was almost two years. Even given considerations to many factors beyond the control of the team - for example labour disruption, the departure of Michel Perras, the creation of the SSO and other concurrent projects, and the underestimation of the complexity of the conversion - the plan was not realistic and not sufficiently developed. It also appears that a detailed risk analysis was not performed.

The necessary work requirements were underestimated (cost and time) in the initial project plan. The initial list of requirements of CBC/Radio-Canada was presented to DLGL in January 2004, and mentioned initially 18 work items, increased into 34 presented according to DLGL requirements, while 39 were actually realized, of which many have required more detailed information from the Corporation. These generated delays and increases in the cost of the project.

There is a risk that projects will not be properly managed leading to additional time delays and cost increases.

Recommendation

Due to the size and complexity of CBC/Radio-Canada, identify clearly the following elements before starting a project:

Time/duration - identify impacts on the project caused by the actions and changing preference of customers, regulators and economic conditions.

Cost/resources - assign the right people for each pre-identified task, and take other cost than personnel hours into account (such as consultant fees, training costs, etc.).

Risk analysis and risk management plan - detailed analysis of project risks and how the team proposes to manage the risks.

Deliverables - clearly communicate with DLGL all requirements and expectations, so that DLGL will be able to deliver on time, at expected cost and at an acceptable quality.

All identified risks should be weighted with a probability coefficient that would increase adequately forecasted time and cost. In addition, should major unforeseen events materialize, plans, schedules and cost estimates should be updated on a timely basis.

Management Comments and Action Plan

The initial project plan was built based on the project charter used to get the funding and on the knowledge that CBC had of the project at that time. This knowledge was based on interviews and workshop done with key stakeholders (VIP experts, Local pay experts, IT experts, DLGL staff) prior to the beginning of the project.

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.1 Changes in scope not adequately communicated throughout the organization (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

Management recognizes that the size and the level of complexity of the project was underestimated and that no real detailed risk analysis was performed. All preliminary steps prior to the beginning of a project have been followed but they could have been done in greater detail. However, the project plan was regularly updated throughout the project to reflect the changes (new functionalities to develop, additional complexity, etc).

As to the recommendation made, before starting FN casual employees implementation Management will do the following:

- Revise the list of requirements / work orders asked to DLGL and make sure it is complete.
- Make sure those requirements and CBC/Radio-Canada's expectations are understood by DLGL.
- Perform a new risk analysis and make sure that probability and impacts of each of them are well documented.

The allocation of resources to the different tasks is already done and cost other than personnel hours are already taken into consideration in the new version of the budget.

The project plan will continue to be updated on a regular basis.

Responsible Party & Schedule

The Project Leader (Stéphane Falardeau) will be responsible for ensuring that the actions mentioned above are taken.

Here is the status as at November 6th, 2006:

- Revision of the list of requirements / work orders asked to DLGL is completed and no additional work orders should be required.
- CBC ensured that the requirements and expectations are understood by DLGL
- New risk analysis: Will be completed by the end of December 2006.

Lining up of resources is in progress and should be completed by the end of November 2006.

The project plan is already updated on a regular basis and this will continue until the FN locally-paid employees are in VIP (expected to occur in June 2007).

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.2 Project Change Management Documentation and Formalization

Observation

Due to labour disruptions, the departure of Michel Perras, the creation of the SSO and other concurrent projects, issues arose initially or after in the project conversion.

The initial project management document (POM) mentioned the employees involved in the conversion (their names and their roles), but management approvals were on occasion informal and verbal (changes to project methodology and tests). A Quality Assurance (QA) role was not included in the project management team. The risk is that unauthorized changes may be implemented or not appropriately monitored.

Recommendation

Due to the size and complexity of CBC/Radio-Canada, assign clear roles and responsibilities to management, groups and individuals related to the project. Each key stakeholder should be backed up by another, who would be formally identified.

Identify a QA person who would be responsible for reviewing results and deliverables during and at the end of each phase and confirm compliance with requirements.

Changes to project should be formally approved and QA activities should be formally signed-off.

Management Comments and Action Plan

Management acknowledges that approvals were on occasion informal and verbal and will make sure that the usual and official decision process will always be followed for the FN implementation. This process is as below:

- Urgent requests: Email or phone from the Project Leader to Project Manager. Answer was then given (and validated with the HR Core Group if needed) to the Project Leader.
- Non urgent requests: Were addressed to the HR Core Group (meeting every two weeks) and discussed with all its members. Answer or directions were then given to the Project Leader. All the decisions were documented in the minutes of the meeting.

As to the resources involved in the project, roles are already assigned and Management thinks that they are clear to everybody. However, Management will follow-up on the recommendation of identifying a back-up for each resource.

The QA persons will be Jason Grew & Angela Chirinian. Their role will be communicated to them before starting phase II.

Responsible Party & Schedule

The Project Leader (Stéphane Falardeau) will make sure that the official decision process mentioned above is applied. This process is already in place.

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.2 Project Change Management Documentation and Formalization (Cont'd)

Responsible Party & Schedule (Cont'd)

The Project Leader, in collaboration with the various stakeholders, is in the process of identifying a backup for each resource of the project. This should be completed by the end of December 2006.

The Project Leader already communicated to Angela Chirinian and Jason Grew what their QA role will be.

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.3 Project Management Documentation Update

Observation

The initial project management document (*Project Organization Manual*), created in October 2003, has never been updated in its original format to reflect the changes. Key information was however updated in different formats of report. Specific planned steps in the POM did not occur (example, the transition plan). The charter outlines the overall scope and responsibilities of the project, the business case compares the proposed solutions. These two documents rarely change over the project, whereas, the project management document, maintained by the Project Manager, should evolve. Indeed, when forecasted actions do not take place, the project manual should reflect the changes.

Due to the length of a project that can be important, it is necessary to keep information up-to-date. The risk is that the management of the project (actions, costs and respect of key dates) may be more difficult than expected, resulting in potential delays and cost overruns.

Recommendation

In the next phase, ensure that the Project Organisation Manual or equivalent documentation (for example scope definition, project plan and risk management plan) is kept up-to date for significant changes to the project.

Management Comments and Action Plan

As it was done for phase I and like it is suggested in the recommendation section, the Project Manager will continue to use different types of report (e.g.: the project plan, the progress report) as required until the completion of the project to keep the information up-to-date.

Responsible Party & Schedule

The Project Leader (Stéphane Falardeau) will be the one ensuring that project documentation is kept up to date. As at November 2006, this is already in place.

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.4 Testing Methodology Formalization

Observation

Testing roles were assigned to employees according to their technical skills. However, this was informal and the follow-up on testing progress (approve, modify/date, backup) was sometimes verbal. Test plans were not approved formally by management for either IT or users. While a formal testing documentation plan was in place, individual testers documented test results differently, following his or her own style. Proper documentation insures the quality of processes and actions by all people involved. Testing is an essential part that verifies and validates that an application performs the functions for which it has been designed.

There is a risk that actual testing may be inadequate as it will not be subject to sufficient oversight. In addition, planned testing may not meet user needs.

Recommendation

Assign clear roles and responsibilities of groups and individuals for the testing phase. Management should approve formally, via a sign-off (dated and initialed) the test plans.

Ensure that testing is rigorously monitored by ensuring the following is completed:

Severity definitions - the project sponsor, end-user management and project manager should decide early in the test phase on the severity definitions (cosmetic issues, calculation issues, etc.).

Conduct test results - describe resources (personnel involved as well as facilities used during the testing) needed for testing, and a formal template to document homogeneously.

Report test results - results reported, along with the test plan, should be retained as part of the system's permanent documentation.

Address outstanding issues - identify errors and irregularities from the actual tests conducted, and redesign adequately the test plan until acceptable conditions occur when the tests are redone.

Management Comments and Action Plan

The testing roles were distributed according to the technical skills / field of expertise of the people involved in testing (VIP Support and key project team members). VIP Support (department responsible for VIP testing) always proceed like this for assigning testing roles as they have certain people whose position is to complete testing for certain functions. Management estimates that the way testing roles were assigned in the project was in line with the current practices at VIP Support and is satisfied with this.

Although follow-up on testing was sometimes verbal, it was most of the time made formally every Monday through a meeting in which all the key stakeholders (DLGL, VIP Support, IT, Project Manager) were participating.

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.4 Testing Methodology Formalization (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

Management recognizes that while performing their tests, some testers thought about other scenarios / cases that should be tested and those test cases were not documented. Management will continue to encourage testers to think about additional scenarios while testing but will make sure that additional test cases, if any, be documented in the future.

For the FN implementation, Management will:

- Make sure test plans are formally approved; and
- Make sure all the test results are documented, even the successful ones.

Responsible Party & Schedule

The Project Leader (Stéphane Falardeau) will ensure that test plans are formally approved and that all test results are documented. As at November 2006, this is already in place as testing of Benefits functionalities required for FN casuals implementation is already started. The Project Leader will be in touch on a regular basis with people responsible for testing (VIP Support, Joanne Bisailon).

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.5 Testing Documentation

Observation

Test plans were not updated when actual tests changed. Successful tests were not adequately documented. The list of bugs is adequately represented in the *Bug status* Word document, but the lack of creation or update dates does not permit management to know if this is the only or latest *Bug status* report. There were no author references to enable to know who maintains the document.

There is a risk that test plans and list of bugs may be not accurate. Adequate documentation insures the reality of processes and actions by all involved people. There is also a risk that future conversions (FN casual employees) may not be efficient as lessons learned will not be documented.

Recommendation

The test plan should be updated on a timely basis until after the actual testing phase. The person in charge in the management team should formally approve, via a sign-off (dated and initialed) revised test plans. Test plans should be updated at the end of the project if they are to be used as input in subsequent phases.

Each type of test results (unit testing, integration testing, system testing or final acceptance testing) successful or not should be documented. The list of bugs should include for each logged issue: its severity, the person who found it, resolution, name of person resolving issues, with the corresponding dates, and management sign-off.

Management Comments and Action Plan

The project team acknowledges that updating the testing plans is important and will make sure that changes to testing plans for FN implementation are updated. The project team will also make sure that revised test plans, as well as testing results, are formally approved by Management.

A chart to document or follow-up on testing results already exists. However, the project team will make sure to add some columns to show the following:

- Severity of the bug
- Person who found it
- Name of the person resolving the issue
- Dates
- Management sign-off

As for the follow-up on bugs, the project team used two different documents throughout the project.

The first one, called *Problem Log (CasDev Environment)*, was maintained by the VIP Support specialist assigned to the project and was updated every week. Although there was no reference to a date in the title or header/footer of the document, it was easy to find out if it was an old or recent version as the column called *Follow-up* was giving all the actions taken and corresponding dates to solve for each bug.

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.5 Testing Documentation (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

The second document to follow-up on testing was called *Work Order Status* and was maintained and distributed each week by the supervisor of VIP Support. This document was dated in the name of the file.

Responsible Party & Schedule

The Project Leader (Stéphane Falardeau) will make sure that test plans are updated throughout the FN implementation. Formal approval of test plans and results by Management is already in place as it was done for testing of Benefits which is started.

The document used to track the bugs has already been modified to add the following information:

- Person who found it
- Name of the person resolving the issue
- Dates
- Management sign-off

As to the severity of the bug, it was decided to not add it in the document because all bugs are considered as show stoppers and therefore would delay the implementation.

The project will use for FN implementation the same two documents that were used for EN implementation to track on testing progress (*Problem Log (CasDev environment)* and *Work Order Status*). These documents will be issued on a timely basis by VIP Support specialists responsible for testing. The Project Leader will follow-up with them, if required.

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

2.6 Controls Over Data Conversion

Observation

Data conversion: The verification performed by the team in Toronto that entered the employees' data was manual, and many decisions were not documented.

Recommendation

Review and revise data conversion procedures and controls.

Some of the key points to be taken into consideration in a data conversion are to ensure:

Completeness of data conversion - the total number of records from the source database should be identical to the total in the new platform.

Integrity of data - data are not altered manually by person.

Confidentiality of data under conversion - data are backed up before conversion for future reference.

Backup of data - a latest copy of the data before conversion from the old platform and the first copy of the data after conversion on the new platform should be maintained separately in the archival for any future reference.

For a manual conversion, first compare totals of the data from each Excel sheets that have been used with totals of data in the new system. Later, a one-by-one checking by users assures that all the data has been converted. The final comparative test data should be representative of the CBC/Radio-Canada population, and as VIP transactions are daily, a minimum sample of 10% should be considered.

Follow the bottom-up testing approach as described in the 2.4 section of this document.

Management Comments and Action Plan

As for the data conversion, there is no existing program that would allow to automatically convert data from CasNew/PDA to VIP. This means that conversion of data for FN implementation will be done the same way as it was done for the EN employees. Almost all the points outlined in the recommendation section were followed (we did compare the # of files created in VIP vs. to the number of files existing in CasNew, cross checking after creating the data in VIP ensured that data were not altered by anybody, etc.). However, the project team will make sure to document all the decisions that will be made in this phase of the project, as recommended.

Responsible Party & Schedule

The Project Leader will be responsible to document all the decisions that will be made in the conversion phase. This phase is planned to occur from March to June 2007.



Internal Audit Report

Corporate Payroll – Phase I

October 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. EXECUTIVE SUMMARY	1
1.1 Background	1
1.2 Audit Objective.....	2
1.3 Audit Scope.....	2
1.4 Summary of Procedures Performed	3
1.5 Positive Practices.....	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion.....	5
1.8 Summary of Management Comments	5
2. OBSERVATIONS AND RECOMMENDATIONS	7
HUMAN RESOURCES	7
2.1 Corporate Payroll Structure – TCS Operators.....	7
2.2 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Control Sheets (Lists).....	8
2.3 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Employee Personnel Files.....	9
2.4 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Timely Entry in to VIP	10
2.5 Corporate Payroll Control Design Effectiveness - -10% Reports (Casual Services)	11
2.6 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Master Files.....	12
2.7 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Evidence of Review.....	13
2.8 Corporate Payroll Control Design Effectiveness - Advances.....	14
FINANCE & ADMINISTRATION.....	15
2.9 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Reconciliation of Account 9715603	15
OTHER.....	16
2.10 Access to Production Environment Granted to the Third Party Provider.....	16

1. Executive Summary

1.1 Background

The Shared Services Organization (SSO) department was created within CBC/Radio Canada in October 2003 to provide employees across the country with a range of transactional and administrative services. The primary objective was to pursue cross-departmental solutions within Human Resources (HR), Information Technology and Finance & Administration, and to create a culture focused on premium client service and process excellence.

Functions within each of the services lines include:

Human Resource Services (HRS)

- Employee records administration
- Benefits administration
- Time capture and leave administration
- HRIS administration
- Employee and manager services (e-HR)
- Corporate, pension and casual payrolls

Information Technology Systems

- IT Service Centre (ITSC)
- VIP System Support

Accounting Services

- National Payment Centre (NPC)
- Credit, Collection, Billing
- Cash Management
- Payroll

The HRS is segregated between two broad functions: Human Resources and Payroll. The Human Resources function is divided into two groups: HR Administration and HR Transactions. On a daily basis, the HRS processes approximately 1,750 transactions. These transactions include things such as leave, personal information updates, and benefits updates. Within the HRS group, there are 38 employees assigned as follows:

- HR Transactions group: one supervisor and 16 staff
- HR Administration group: one supervisor and 16 staff
- Filing: two staff
- Processing pension buy-back: two staff

During our review, the HRS Manager was in the process of restructuring the groups within the department; reviewing all the current processes within the HR Administration and HR Transactions group; and identifying inefficiencies and strategizing future effective and efficient processing.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

The annual corporate payroll is approximately \$700 million. The processing of these transactions is done through the Corporate Payroll department within HRS. There are approximately 11,000 Electronic Funds Transfers (EFT) and 160 system generated cheques for which 90% are issued due to terminations. In addition, 8,000 deposits and 150 cheques are issued on a monthly basis for pensioners. Virtually Integrated Personnel (VIP) - third party software, is used to process the payroll. Within VIP are integrated modules that the HR team uses to process compensation, benefits, pay, time capture and leave and attendance. Local HR departments are responsible for entering employee master data. There are five employees and one manager within the Payroll department.

1.2 Audit Objective

The audit objective in reviewing the Corporate Payroll, which included Human Resources and Payroll transactions processing, was to determine if CBC/Radio-Canada has appropriate systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks inherent to this department. In this context, a business risk is defined as a threat or event that may hinder the organization's ability to realize its objectives. The audit focused on maintaining inherent risks as identified during our preliminary meetings so as to achieve the following:

- Safeguarding of payroll master file
- Accuracy of processing
- Validity of employees on payroll register
- Timeliness of payroll processing
- Appropriateness of disbursements procedures
- Privacy of confidential employee information
- Adherence to applicable corporate policies

1.3 Audit Scope

The scope for Phase I included a review of the current practices and controls in place for Corporate Payroll.

During Phase II (conducted prior to Phase I), Internal Audit conducted a review of the integration of casual payroll into the VIP system including programming change controls, integrity of data conversion and adherence to project objectives. The Phase I review focused on the following areas:

Process Review

- Process and control documentation, walk-throughs, and testing of risks and control activities for the payroll process.

Transaction Testing

- Review of a sample of transactions to determine the timeliness, validity, appropriateness and accuracy of payroll disbursements.

Payroll Register Testing

- Review of the procedures governing the payroll register to determine adequacy of controls over additions, changes and deletions to employee records and information.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.4 Summary of Procedures Performed

The following procedures were performed during April and May 2006:

- Interviewed key personnel to understand processes and activities that occur within the functions;
- Reviewed relevant documentation with respect to payroll;
- Observed the batching process for an actual pay run.

1.5 Positive Practices

During the course of the audit, the following positive practices were noted:

- Payroll processing has been centralized and economies of scale are being realized.
- The Corporate Payroll review began in the summer of 2005, and it was found that a backlog of 1,800 transactions existed. Since that time, the backlog of transactions has been reduced to 400 while keeping pace with the daily requests for transactions.
- The four groups (HR Administration, HR Transactions, VIP Support, and Payroll) consist of personnel who work well together and, collectively, display a wide range of knowledge and experience.
- HR Senior Management is in the process of reviewing all the current processes within the HR Administration and HR Transactions group and identifying inefficiencies and strategizing future effective and efficient processing.

1.6 Summary of Observations and Recommendations

The observations included in this report are a result of Internal Audit's review of the structure and operations of Corporate Payroll. These observations are intended to provide guidance and possible opportunities for improvement.

Corporate Payroll Structure – Time Capture (TCS) Operators - TCS operators are soon to be phased out and employee time will no longer be submitted to the TCS operators for manual entry into the VIP system. Employees will be required to enter their time into the system directly and will be responsible for providing it on time. With process changing at the TCS operator level, management will need to identify what the new process will be and determine who to send the lock down messages in lieu of the TCS operators.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Control Sheets (Lists) – For each type of transaction (hires, terminations, benefits, leaves) that is handled by the HR Administration group, a control sheet exists. These Control Sheets are an important tool that allow administrators to be aware of the transactions affecting employees. Throughout the review, it was noted that the Control Sheets are not always properly completed or updated timely. The *Lists* need to be updated to reflect any changes that occur with regards to the HR process.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

Corporate Payroll Control Design Effectiveness - Employee Personnel Files – During our review, it was noted that employee personnel files are kept in the filing room at the SSO. For each employee sampled, the personnel file could be found, however, documents such as letters of resignation, termination notices, etc. were missing. A definite cause and effect could not be found as the individuals could not provide the appropriate explanations why the documents were missing as this involved many stakeholders such as the senders in the regions and the filing services in Shared Services.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Timely Entry into VIP – Requests for transactions occur on a daily basis and are entered based on a set priority. During our review, it was noted that certain transactions were entered into VIP several weeks after the initial request was made. Transactions should be entered into the VIP system on a timely basis to ensure that the effective dates are captured within the correct pay period.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – -10% Reports (Casual Services) – The -10% reports are produced after each pay. These reports list all employees with less than 10% of their previous pay. Each of the HR Transactions group leads review the reports to ensure that all employees listed have been paid correctly and have not been omitted by mistake. However, Casual Services -10% reports are not reviewed, because the time incurred by casual employees changes significantly on a weekly basis, therefore the reports may not be relevant to determine that the time of casual employees was correct. Steps need to be in place to ensure that the time entered by casual employees is reflective of their actual time worked. This will ensure correct time entry.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Master Files – *HR Transaction* forms are completed to ensure that a transaction request is entered into the VIP system. From the sample obtained, it was determined that not all transactions require an *HR Transaction* form. Guidelines need to be in place to determine when an *HR Transaction* form needs to be completed.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Evidence of Review – Payroll reports are produced on a biweekly basis by the Payroll group. Each of these reports is reviewed and reconciled to ensure that the employees are correctly being paid and that amounts are being correctly calculated, however, this review is only evidenced by a check mark. Check marks are not sufficient evidence to show that a review has been performed as they do not show who is responsible for completing the review and when the review was completed.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Advances –

a) A spreadsheet is used to track all advances that are to be recovered from employee pays. This spreadsheet ensures that advances are tracked and that advances are recovered in a timely manner. Advances sampled were missing from the spreadsheet. Advances should be entered into the spreadsheet to ensure that advances are recovered in a timely manner.

b) A request for an advance must be forwarded to both the Payroll Manager and HR Transactions Manager, however, from the samples obtained, an email was not provided. Through discussions, it was determined that currently there is no HR Transactions Manager, and the Manager, Human Resources Administrative Services is currently acting as the interim manager for the group. All emails regarding advances should be forwarded to the Payroll group with copies being sent directly to the Payroll Manager and the HR Transactions Manager.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Reconciliation of Payroll Suspense Account 9715603 – The Finance & Administration department maintains a payroll suspense account 9715603 in SAP. Errors such as incorrect cost centres, general ledger accounts, etc. are posted into this account during the VIP to SAP payroll. There is no formal reconciliation done of account 9715603 and the explanation provided for the difference was that it related to year-end accruals that had not been reversed. A formal reconciliation should be conducted for account 9715603.

Access to Production Environment Granted to the Third Party Provider - (PREVIOUSLY REPORTED IN APRIL 2001) - A user identification number grants DLGL users access to sensitive information and program files within the system. Discussions with DLGL confirmed that DLGL personnel share this generic user identity number and password to log onto the CBC/Radio-Canada system. The inadequate monitoring of DLGL's activity on the system exposes the Corporation to the risk of DLGL misusing the account and such activity not being detected in a timely manner. There is an additional risk of granting access to personal information that is contrary to relevant legislation on the protection of personal information. The contract with DLGL should be reviewed to include clauses to mitigate the risk of misuse of this privilege to the extent possible and practical.

1.7 Conclusion

Based on the results of our preliminary audit, we conclude that systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks related to the Corporate Payroll process are:

- Effective (no observations).
- Acceptable (require improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

1.8 Summary of Management Comments

Management agrees with the core of the observations, and will or has already taken action to meet the intent of the recommendations as noted below.

Corporate Payroll Structure – TCS Operators

There is a project team in place to implement a new time capture process. That project is identifying a new process and is working with Internal Audit to ensure that proper controls are put into place. The project is planned to wrap up by summer 2007.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Control Sheets (Lists)

We are currently reviewing all the processes and how we are organized and we work as a team in the department. Within the next three-six months, management with the help of Mercer Consulting will reorganize the efficiency and the quality of the service.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.8 Summary of Management Comments (Cont'd)

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Employee Personnel Files

HR Manager will re-enforce this point to the core team and HR Regional Directors should re-enforce their team to send us all documentation for filing on time.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Timely Entry in to VIP

Several measures were taken to restructure the HR Transactions team (additional hiring, extensive training, new HR Transactions supervisor, regional help, review of forms and processes, etc.). The plan was tailored with the help of an external consultant and within three months, we had achieved major improvement. Currently the service is stable and efficient, however, as always, there is room for improvement.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – -10% Reports (Casual Services)

In lieu of this report for casual employees, there are other controls such as reliance on the verification and approval of all the time entries for casuals by managers or administrators in the field. Management is also in the process of implementing new time capture processes and will ensure proper controls are put into place post-TCS operators. The project is planned to wrap up by summer 2007.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Master Files

With the launch of e-HR for managers (fall 2006), we suggest to wait prior to communicate about procedures as these will change by e-HR. Meanwhile, HRAS team reinforces as much as they can the procedures.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Evidence of Review

Effective July 2006, the Manager, Corporate Payroll has implemented the procedure of signing and dating all pay run reports.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Advances

HRAS implemented new procedures for advances and we gave training to the team involved. This has been resolved now and the Corporate Payroll Manager and HR Transactions Manager are now being c.c. on all salary advance requests. No further action is required.

Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Reconciliation of Account 9715603

We will continue to perform a formal reconciliation of account 9715603 and reclassify items appropriately. We will formalize the review and sign-off the process of the reconciliation.

Access to Production Environment Granted to the Third Party Provider

We concur and will review DLGL's access to the VIP production environment.

2. Observations and Recommendations

Human Resources

2.1 Corporate Payroll Structure – TCS Operators

Observation

During discussions and the review of the process, it was determined that the TCS operators are soon to be phased out and employee time will no longer be submitted to the TCS operators for entering into the system. Employees will be required to enter their time into the system and will be responsible for providing it on time.

Recommendation

With the process changing at the TCS operator's level, management will need to identify what the new process and controls will be in lieu of the TCS operators.

Management Comments and Action Plan

There is a project team in place to implement a new time capture process. That project is identifying a new process and is working with Internal Audit to ensure that proper controls are put into place. The project is planned to wrap up by summer 2007. *(Jason Grew)*

The phase out of TCS could have an important impact on our Payroll and HR Transactions services as well as HRIS. It should not be underestimated. *(Angela Chirinian)*

Responsible Party & Schedule

Jason Grew and Angela Chirinian

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Human Resources (Cont'd)

2.2 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Control Sheets (Lists)

Observation

Control Sheets or Lists such as Separation Lists, New Employee Lists, etc. as they are referred to within the HR Administration group, have been created to ensure that each type of transaction that will affect an employee's pay can be monitored and controlled and the steps of hiring, termination, etc. are completed. These Control Sheets are Excel workbooks and are stored on the shared drive at the SSO. Each workbook is password protected, and can only be modified by one administrator at a time.

Internal Audit observed that the Control Sheets are not always properly completed or updated on a timely basis. There were several instances that involved the incorrect classification of hires and terminated employees occurring as well as employees that were no longer to be hired or terminated not being removed from their respective sheets.

Recommendation

In order for the HR Administration group to ensure all employees have been handled, the Control Sheets (Lists) should be maintained on a regular basis. If circumstances change, the Control Sheets should be updated in a timely manner.

Management Comments and Action Plan

We are currently reviewing all the processes and how we are organized and we work as a team in the department. Within the next three-six months, management with the help of Mercer Consulting, will reorganize the efficiency and the quality of the service.

Responsible Party & Schedule

Angela Chirinian and Sylvie Richard

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Human Resources (Cont'd)

2.3 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Employee Personnel Files

Observation

All employee personnel files are maintained at the SSO in a specific filing room. These files are created upon the hiring of the employee, and all relevant documents must be placed in the personnel file to ensure accurate records. SSO filing room management and the local HR offices have created a checklist that identifies all the relevant and required documentation that needs to be in a personnel file.

During our review, it was noted that several employee files could not immediately be located. Internal Audit was informed that all personnel files must be signed out of the filing room if they are to be used in processing. Eventually all personnel files requested were found, however, required documentation such as letters of resignation, termination letters, etc. were missing from the employee's personnel file. Discussions were held with the administrators, HR Transactions officers, and the filing room manager to determine if the documents were missing or if they had not been completed. We could not obtain sufficient and appropriate explanations for delays in locating files and for missing documents.

Recommendation

Employee files are to remain in the filing room unless they are properly signed out of the filing room. All documents that are used to modify or update an employee's information should be placed in the employee's personnel file to ensure that accurate records of all transactions are retained. In addition, the SSO filing room management and the local HR offices should create a procedure to ensure that all the relevant and required documentation identified on the checklist are gathered and sent to SSO for appropriate retention.

Management Comments and Action Plan

The HR Manager will re-enforce this point to the core team and HR Regional Directors should re-enforce their team to send us all documentation for filing on time.

Responsible Party & Schedule

Angela Chirinian

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Human Resources (Cont'd)

2.4 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Timely Entry in to VIP

Observation

Requests for transactions occur on a daily basis and are received through both the Ottawa VIP and SSOHR email accounts. These requests are sorted based on priority with new hires being an immediate entry. All transactions are entered into the VIP system by either an HR Transactions officer or an HR administrator based on the type of transaction.

It was noted during the review, that many transactions were not entered in a timely manner. Several transactions were entered weeks following the effective date and other transactions had not yet been entered. It was discovered that several transactions were set-aside to be entered at a later date. This often resulted in transactions being overlooked and increases the risk of the HR system being inaccurate or out of date.

Recommendation

Each transaction that is received in the Ottawa VIP and SSOHR account should be entered when received. It is our understanding that HR Senior Management is in the course of reviewing the request and prioritization process within the HR Transactions group. The purpose of this review is to identify inefficiencies and implement effective and efficient processes.

Management Comments and Action Plan

Several measures were taken to restructure the HR Transactions team (additional hiring, extensive training, new HR Transactions supervisor, regional help, review of forms and processes, etc.).

The plan was tailored with the help of an external consultant and within three months, we had achieved major improvement. Currently the service is stable and efficient, however, as always, there is room for improvement.

Responsible Party & Schedule

Angela Chirinian

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Human Resources (Cont'd)

2.5 Corporate Payroll Control Design Effectiveness - -10% Reports (Casual Services)

Observation

The -10% reports are produced after each pay. These reports list all employees with less than 10% of their previous pay. Each of the HR Transactions group leads review the reports to ensure that all employees listed have been paid correctly and have not been omitted by mistake.

It was noted that the Casual Services group does not perform a review of the -10% report because the time incurred by casual employees differs significantly on a weekly basis. The reports cannot be relied upon to determine if the time incurred by casual employees was incorrect.

Recommendation

If the -10% report for casual staff cannot be relied-upon as it is difficult to track the changes, other procedures need to be established to identify pay variances for casual staff in VIP. For instance, the -10% report produced by the Casual Services group can be emailed to the respective TCS and/or HR and/or departments to have the managers from these groups concur to the changes highlighted in the report.

Management Comments and Action Plan

The purpose of the + or - 10% report is to detect, at Shared Services, large variations in the pay amount from one pay period to another which may indicate potential errors. Shared Services formally considered this control for casuals at the implementation phase, however chose not to perform such verification as in the case of casual employees, pays vary a lot from one pay period to another and tend to be very unstable.

In lieu of this report for casual employees, there are other controls such as reliance on the verification and approval of all the time entries for casuals by managers or administrators in the field. Management is also in the process of implementing new time capture processes and will ensure proper controls are put into place post-TCS operators. The project is planned to wrap up by summer 2007.

Responsible Party & Schedule

Jason Grew and Pierre-Yves Blain

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Human Resources (Cont'd)

2.6 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Master Files

Observation

Each request for a transaction requires that a completed *HR Transaction* form be submitted to the HR Transactions group. The supporting documentation for the transaction should also be included. This will allow the HR Transactions officers to verify that all information is correct and that the change has been approved by the appropriate level of management (if needed). Once the transaction has been entered into the VIP system, the HR Transactions office should ensure to sign off and date the form.

During our review, it was noted that not all transaction requests require an *HR Transaction* form in order to complete the transaction. There is no set criteria in place that determines what transactions require a form and which requests can be submitted through email only.

Recommendation

A standard set of guidelines should be developed to ensure that all requests requiring an *HR Transaction* form to be completed is done and the requests that do not require an *HR Transaction* form are being processed accordingly.

Management Comments and Action Plan

With the launch of e-HR for managers (fall 2006), we suggest to wait prior to communicate about procedures as these will change by e-HR. Meanwhile, HRAS team reinforces as much as they can the procedures.

Responsible Party & Schedule

Angela Chirinian

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Human Resources (Cont'd)

2.7 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Evidence of Review

Observation

Payroll reports are produced on a biweekly basis by the Payroll group. Each of these reports is reviewed and reconciled to ensure that the employees are correctly being paid and that amounts are being correctly calculated.

Throughout the review, it was determined that the review of reports is mainly performed by the managers of the groups. Each of these review, however, are only evidenced by a check mark. Check marks are not sufficient evidence to show that a review has been performed as they do not show who is responsible for completing the review and when the review was completed (accountability).

Recommendation

The reviewer should sign off and date the report to evidence that they have performed the review and that it has been done in a timely manner.

Management Comments and Action Plan

Effective July 2006, the Manager, Corporate Payroll has implemented the procedure of signing and dating all pay run reports.

Responsible Party & Schedule

Murray Smith

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Human Resources (Cont'd)

2.8 Corporate Payroll Control Design Effectiveness - Advances

Observation

Corporate Payroll should receive the request for a pay advance from the HR Transactions group. This request is usually done in the form of an email. The email should be copied to the Payroll Manager and the HR Transactions Manager. All requests are logged on a spreadsheet that details the employee's ID, amount, and reason. In order for the advance to be processed, a valid reason needs to be presented. A schedule is set up in order to specify the pay period from which the advance (funds) will be recovered.

During the review, it was noted:

1. Several advances that were sampled did not appear on the spreadsheet.
2. The requests for advances were not copied to the interim HR Transactions Manager.

Recommendation

1. All advances and the period/pay run that they are to be recovered from should be entered into the tracking spreadsheet. This will ensure that all records are complete and advances are being recovered timely.
2. All emails that are sent to the Payroll Manager should be retained for record purposes. Including these with the tracking spreadsheet will enable a more efficient review.
3. All emails regarding advances should be forwarded to the Payroll group with copies being sent directly to the Payroll Manager and the HR Transactions Manager. In this case, as there is no HR Transactions Manager, they must be copied to the interim manager.

Management Comments and Action Plan

HRAS implemented new procedures for advances and we gave training to the team involved. This has been resolved now and the Corporate Payroll Manager and HR Transactions Manager are now being c.c. on all salary advance requests. No further action is required.

Responsible Party & Schedule

Angela Chirinian and Murray Smith

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Finance & Administration

2.9 Corporate Payroll Control Design Effectiveness – Reconciliation of Account 9715603

Observation

The Finance & Administration department maintains a payroll suspense account 9715603 in SAP. Errors such as incorrect cost centres, general ledger accounts, etc. are posted into this account during the VIP to SAP payroll posting. Items within this account are investigated by the HR Transactions group and reversed from this account to the correct cost centres and general ledger accounts.

Finance & Administration performs a complete reconciliation of this suspense account prior to year-end. It was noted during the review that the account had a balance of approximately \$14,000 at year-end. There was evidence of a formal reconciliation done and the explanation provided for the difference was that it related to year-end accruals that had not been reversed.

Recommendation

A formal reconciliation should be conducted for account 9715603. All items that need to clear to the appropriate general ledger accounts should be identified and reclassified accordingly. The reconciliation should be reviewed and signed off.

Management Comments and Action Plan

We will continue to perform a formal reconciliation of account 9715603 and reclassify items appropriately. We will formalize the review and sign-off the process of the reconciliation.

Responsible Party & Schedule

Micheline Delorme

2. Observations and Recommendations (Cont'd)

Other

2.10 Access to Production Environment Granted to the Third Party Provider

Observation

(PREVIOUSLY REPORTED IN APRIL 2001)

The project manager informed us that DLGL has always been able to access all three environments since 1996. The user identification number will grant DLGL users access to sensitive information and program files within the system. Discussions with DLGL confirmed that DLGL personnel share this generic user identity number and password to log onto CBC/Radio-Canada system.

Absence of adequate monitoring of DLGL's activity on the system exposes the Corporation to the risk of DLGL misusing the account and such activity not being detected in a timely manner. In addition, there is a risk of granting access to personal information that is contrary to relevant legislation on the protection of personal information.

Recommendation

The contract with DLGL should be reviewed to include clauses to mitigate the risk of misuse of this privilege to the extent possible and practical.

Access to production environments and non-production environments where personal information is maintained should be granted on a need basis only. For example, a smart card/key can be set to generate unique, time-dependent password. This one-time password could enable DLGL to access CBC/Radio-Canada's VIP for only one logon session. This would be repeated as needed to enable DLGL fixing VIP issues.

Management Comments and Action Plan

We concur and will review DLGL's access to the VIP production environment.

Responsible Party & Schedule

Marc Denoncourt



Rapport de vérification interne

Division des cars de reportage – Phase I

Juillet 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

1. Sommaire	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectif de la vérification	1
1.3 Portée de la vérification	2
1.4 Résumé du travail effectué.....	2
1.5 Pratiques positives	3
1.6 Résumé des observations et recommandations.....	3
1.7 Conclusion	5
1.8 Résumé des commentaires de la direction	5

1. Sommaire

1.1 Contexte

La Division des cars de reportage (Division) a été créée dans le cadre de la stratégie de CBC/Radio-Canada qui consiste à valoriser ses moyens de production mobiles. Les objectifs de la Division sont de maximiser :

- l'utilisation efficace des installations mobiles de CBC/Radio-Canada par les secteurs de programmation de CBC/Radio-Canada, en faisant en sorte que ces secteurs aient accès aux cars de reportage et au matériel connexe appropriés;
- les possibilités de gagner des revenus externes pour les installations mobiles de CBC/Radio-Canada, afin de contribuer aux charges d'exploitation et aux dépenses d'immobilisations que nécessitent les installations mobiles de CBC/Radio-Canada.

La Division des cars de reportage est chargée de coordonner et de fournir des services mobiles à la Société. Elle a été fondée au printemps 2004. Au cours de sa première année, la Division a dû faire face au lock-out de la LNH et aux interruptions de travail dans les services anglais de CBC/Radio-Canada; ce dernier conflit a été réglé en octobre 2005. En raison de ces événements, l'exploitation normale de la Division n'a pu commencer qu'en automne 2005.

La Division est responsable de l'exploitation de tous les cars de reportage de la Télévision de CBC/Radio-Canada. Cela comprend tous les cars de reportage qui étaient officiellement gérés à la Télévision anglaise et française, ainsi que les véhicules de soutien dont l'utilisation est directement reliée aux cars de reportage. Le parc se compose d'un car de reportage haute définition, de deux cars de reportage numériques et de neuf cars de reportage/cars de poche analogiques. Quand les cars de reportage de CBC/Radio-Canada ne sont pas disponibles pour une production de CBC/Radio-Canada en raison d'un conflit d'horaires, il appartient à la Division de trouver à l'extérieur des cars de reportage supplémentaires. La Division se charge aussi de la prospection et de la commercialisation pour louer le matériel à des tiers lorsqu'il existe des capacités internes excédentaires.

La Division est dirigée par le directeur de la Division des cars de reportage qui relève directement du Conseil de gestion. Le Conseil exerce sur la Division des cars de reportage une autorité hiérarchique au nom de la Société. Il est composé de divers dirigeants des services anglais et français de télévision et de radio.

Un certain nombre de membres du personnel, notamment les techniciens responsables, les techniciens de maintenance, etc., dont les rôles étaient directement liés à l'exploitation des cars de reportage de la télévision, ont été mutés à la Division. De plus, un petit nombre de postes de direction ont été créés pour gérer la Division. Le personnel de production et le personnel technique qui utilisaient les cars de reportage sont restés rattachés à leurs unités de production respectives.

1.2 Objectif de la vérification

L'objectif de vérification dans l'examen de la Division des cars de reportage était de déterminer si CBC/Radio-Canada a en place des systèmes, des pratiques et des moyens de contrôle appropriés pour atténuer efficacement les risques d'affaires inhérents à cette Division. Dans ce contexte, un risque d'affaires est un danger ou un événement qui pourrait nuire à la capacité de l'entreprise d'atteindre ses objectifs. Au cours de nos rencontres préliminaires, nous avons déterminé, pour mieux cibler la vérification, un certain nombre d'objectifs d'entreprise dont la réalisation pourrait être à risque :

1. Sommaire (suite)

1.2 Objectif de la vérification (suite)

- Maintien suffisant des niveaux de service aux utilisateurs internes des cars de reportage;
- Maximisation de l'utilisation du capital par l'établissement d'un budget et d'une stratégie efficaces;
- Saisie et contrôle efficaces des coûts internes pour répondre aux besoins internes de production;
- Réalisation intégrale et utilisation à l'avantage de l'entreprise d'un modèle de tarification de la capacité excédentaire des cars de reportage; et
- Gestion efficace des ressources humaines grâce à un recrutement et à une formation efficaces.

1.3 Portée de la vérification

La portée de la phase I comprenait un examen des pratiques actuelles et des moyens de contrôle en place à la Division des cars de reportage pendant la phase de démarrage. Pendant la phase II (qui doit se dérouler à une date ultérieure), la Vérification interne procédera à un examen des activités réelles pour en vérifier l'efficacité par rapport aux stratégies établies et au contrôle opérationnel des risques. À la suite de notre évaluation des risques, notre examen de la phase I était concentré sur les domaines suivants :

- **Structure de direction de la Division des cars de reportage**
 - Examen de la stratégie de la Division des cars de reportage et de sa concordance avec la stratégie de la Société;
 - Examen du processus de gouvernance de la Division des cars de reportage, y compris son mandat, le fonctionnement du Conseil et les stratégies de prise de décision, de communications et d'information de la haute direction.
- **Efficacité de la conception du contrôle de gestion de la Division des cars de reportage**
 - Examen et comparaison des politiques et procédures institutionnelles applicables ainsi que de celles que la Division utilise dans son exploitation;
 - Examen des interactions entre les services de production et la Division des cars de reportage pour assurer une planification et une répartition appropriées des ressources;
 - Examen et analyse des méthodologies employées par la Division des cars de reportage pour prévoir la demande interne de cars, en fonction des plans de production, et pour déterminer les capacités excédentaires;
 - Examen des facteurs de coût et de revenu à la fois pour les clients internes et externes;
 - Examen des structures de prix et d'escomptes à la fois pour les clients internes et externes.

1.4 Résumé du travail effectué

Les procédures suivantes ont été exécutées pendant les travaux sur le terrain qui ont eu lieu en janvier et février 2006 :

- Entretien avec le personnel de direction clé pour comprendre les processus et les activités exécutées dans les fonctions;
- Examen des politiques, procédures et documents de formation pertinents;
- Analyse de l'organisation actuelle de la Division pour cerner les lacunes potentielles de contrôle ou les domaines à améliorer dans les pratiques d'exploitation;
- Observation du car de reportage HD pendant la mise en place et la production d'un événement sportif.

1. Sommaire (suite)

s.68.1

1.5 Pratiques positives

Pendant la vérification, de nombreuses pratiques positives ont été relevées à la Division des cars de reportage. Les suivantes font partie des pratiques positives les plus importantes qui ont été notées pendant notre vérification et dont l'équipe estime qu'il est important de souligner :

- Le lancement du plus récent car de reportage HD (Première) a été couronné de succès avec une utilisation étendue à la fois de la part de clients internes et externes. Il y a eu une forte demande de ce car des utilisateurs internes et externes en raison de ses capacités techniques (télévision HD et Dolby 5.1). Ce véhicule a été utilisé et a été loué à des utilisateurs externes lorsqu'il était disponible.
- La Division a créé un site Web externe qui donne la liste de tous ses cars de reportage, de leur emplacement, de leurs caractéristiques et de leurs capacités de production. Ce site Web a été conçu de sorte que les tiers intéressés à louer les ressources de production mobiles puissent facilement déterminer si CBC/Radio-Canada est en mesure de fournir des ressources et lesquelles.
- La centralisation des fonctions de planification et de logistique pour les ressources de production mobiles au sein de la Division des cars de reportage a permis des gains d'efficacité dans l'établissement du calendrier d'activités, qui se sont traduits par une augmentation du nombre de jours de production disponibles pour les clients externes.
- Des commentaires positifs sur le rendement des installations de production mobiles de CBC/Radio-Canada et de son personnel ont été reçus d'utilisateurs externes et ont été suivis par de nouvelles réservations.
- La Division consiste en un groupe de personnes qui travaillent bien ensemble et qui, collectivement, possèdent une grande variété de connaissances et d'expérience. Par exemple, les techniciens responsables travaillent avec ces camions depuis de nombreuses années.

1.6 Résumé des observations et recommandations

Les observations incluses dans ce rapport sont un résultat de l'examen par la Vérification interne de la structure et des activités de la Division des cars de reportage. Comme la Division en est encore aux premières étapes de son développement et que certaines activités ne sont pas encore entièrement en service, ces observations servent de guide et font ressortir d'éventuelles possibilités d'amélioration.

Mise en œuvre du mandat de la Division des cars de reportage – La Vérification interne a observé que, même si un mandat officiel (plan de mise en œuvre pour une Division des cars de reportage interne) a été établi et approuvé par le Comité supérieur de direction (CSD) pour la Division des cars de reportage, il n'a pas été accepté complètement dans l'ensemble de la Société. Pour que la Division des cars de reportage fonctionne bien, l'énoncé du mandat doit être communiqué officiellement dans l'ensemble de l'entreprise afin d'assurer à la Division un niveau de sensibilisation, d'acceptation et de coopération approprié. Le Conseil de gestion occupe une position privilégiée pour donner cette clarté au mandat dans l'ensemble des composantes médias et institutionnelles.

1. Sommaire (suite)

s.18(a)

s.18(b)

s.68.1

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

Structure de la Division des cars de reportage – Conseil de gestion – Pendant notre examen, nous avons noté que la fréquence des réunions du Conseil a diminué depuis l'établissement de celui-ci en 2004 (une des principales raisons étant liée à l'interruption de travail en 2005). De plus, au moment de l'examen, le Conseil de gestion n'avait pas établi des réunions programmées régulièrement chaque année. Pour répondre aux besoins d'une gouvernance et d'une supervision efficace, le Conseil de gestion devrait établir un calendrier de réunions régulières sur toute l'année, avec des réunions spéciales si elles sont nécessaires. De plus, le Conseil doit créer et adopter un ordre du jour des réunions et des lignes directrices pour l'aider dans l'examen de la stratégie et de l'exploitation de la Division.

Structure de la Division des cars de reportage – Planification de la relève – À chaque car de reportage sont affectés un ou plusieurs techniciens responsables. Ces techniciens possèdent de bonnes connaissances, et sont expérimentés et bien formés. Ce sont ces techniciens qui détiennent les connaissances requises pour une bonne exploitation et un bon entretien des biens de la Division, mais ces connaissances ne sont pas consignées par écrit. Par conséquent, CBC/Radio-Canada risque de perdre ces informations au départ de ces techniciens. La haute direction de la Division devrait mettre au point un processus de formation réciproque et un plan de relève formels pour prévenir les conséquences de la perte possible de personnel clé possédant une expérience technique étendue.

Efficacité de la conception du contrôle à la Division des cars de reportage – Clients internes – Il ne sera possible de réaliser des gains d'efficacité internes que par la collaboration étroite avec les clients internes pour assurer une bonne planification et satisfaire les besoins techniques et du calendrier de la production interne. La Division des cars de reportage collabore avec les clients internes pendant la planification de la production pour les informer de manière non officielle de la disponibilité des cars de reportage et du matériel pour une production particulière, ainsi que du temps de déplacement, de mise en place et de démontage nécessaires. Néanmoins, ce processus de planification de la production informel n'est pas toujours efficace. Tout en évitant tout formalisme, comme des ententes sur le niveau de service, la direction devrait envisager d'utiliser un outil supplémentaire d'établissement des attentes pour déterminer les responsabilités claires de la Division des cars de reportage et des services médias.

1. Sommaire (suite)

s.18(a)
s.18(b)

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

1.7 Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion en place pour réduire les risques d'affaires associés à la Division des cars de reportage sont :

- efficaces (aucune observation).
- acceptables (nécessitent des améliorations).**
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants).

1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction est d'accord avec l'essentiel de ces observations et prendra ou a déjà pris des mesures en réponse à l'intention des recommandations, comme il est indiqué ci-dessous. Les parties responsables de réagir à ces observations sont Fred Mattocks, président du Conseil de gestion, et Robert Dawson, directeur, Division des cars de reportage.

Mise en œuvre du mandat de la Division des cars de reportage - Le Conseil de gestion est déterminé à clarifier les règles opérationnelles et profitera de l'occasion d'une clarification des règles pour faire connaître la vocation et la valeur de la Division. En outre, la réalisation d'un bénéfice par la Division cette année devrait renforcer sa valeur pour les parties intéressées internes.

1. Sommaire (suite)

s.18(a)

s.18(b)

s.68.1

1.8 Résumé des commentaires de la direction (suite)

Structure de la Division des cars de reportage – Conseil de gestion - Le Conseil de gestion se réunira quatre fois cette année et a demandé une revue stratégique à longue haleine de la Division et de ses activités sur la durée utile du parc actuel. Le Conseil reçoit et examine des relevés mensuels d'activité en fonction de paramètres opérationnels convenus. Il examine et discute les risques auxquels est exposée la Division et demande des mesures préventives selon les besoins.

Structure de la Division des cars de reportage – Planification de la relève - Depuis l'automne 2005, la Division a instauré une formation réciproque active chez les techniciens responsables de Montréal concernant tous les camions basés au Québec. La Division évalue actuellement aussi le parc dans l'Ouest du Canada en vue de retirer du matériel et du personnel au cours des prochaines années et présentera un rapport à l'approbation du Conseil de gestion d'ici la fin d'octobre 2006. En ce qui concerne les nouveaux cars de reportage HD en exploitation et en cours de construction, la Division prendra une décision au cours de l'été de cette année concernant les membres du personnel qui seront affectés au car qui sera livré le printemps prochain et elle élaborera, d'ici la fin du mois d'août 2006, un programme de formation pour les techniciens responsables rattachés à chaque car de reportage haute définition.

Efficacité de la conception du contrôle à la Division des cars de reportage – Clients externes - La Division des cars de reportage utilise un contrat normalisé créé et validé par le Service juridique de CBC/Radio-Canada depuis l'automne 2005.



Results of Internal Audit Special Request

Merchandising Inventory Investigation, Toronto

Finance and Administration, English Networks

November 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the Merchandising Inventory Investigation performed in Toronto.

Table of Contents

Project Description	1
Objective and Scope.....	1
Background	2
Summary of Procedures Performed.....	2
Results of Procedures Performed	3
Management Comments and Action Plan	5

Project Description

s.19(1)

In accordance with Corporate Policy 2.3.11: *Fraud & Theft* ("the Policy"), Neil McEneaney, Executive Director, Finance & Administration in Toronto, requested Internal Audit to assist in a fraud investigation into a recently alleged theft

In accordance with the Policy, Mr. McEneaney convened an Investigation Committee in late August 2006 comprised of:

- Neil McEneaney, Executive Director, Finance & Administration, Investigation Committee Chair
- Travers Chow, Senior Director, Finance & Administration
- Anita Lasebnik, Director, Financial Systems and Reporting
- Francess Wells-Cunningham, Senior Director, Sales & Marketing, English Services, Merchandising Division
- Lee Fenwick, Manager, Human Resources
- Jimmy Barbour, Senior Manager, Internal Audit

Objective and Scope

In accordance with the request of Mr. McEneaney, Internal Audit's scope and responsibilities per CBC Policy and Professional Standards of the Institute of Internal Auditors ("the Standards") are:

- Conduct confidential investigation activity, maintaining the rights of the alleged perpetrator and presumption of innocence, to determine the extent and complicity of the fraud of theft within CBC;
- Design procedures to follow in identifying the perpetrator(s), the extent and techniques used to commit the fraud, and the root cause of the fraud;
- Coordinate with Finance & Administration (F&A), local management, Human Resources and Legal Counsel, as directed by the Investigation Committee Chair, to deliver a report on the facts of the fraud; and
- Coordinate with Bill Murrin, Director, Policy & Internal Control, CBC Ottawa, and local management to recommend changes in the internal control policies and procedures to preclude any recurrence of the fraud.

The procedures were performed during the month of September 2006.

Background

In August 2006, a Toronto Merchandising shop customer advised the Shop's Manager, Sylvia Richard, an APS represented employee, that he had purchased a DVD set with cash and was not given a receipt. He alleged that the _____ told him that the "system was down" and he could pay _____ cash for the product. Ms. Richard looked in the system to see if the sale had been subsequently recorded in either the manual sales receipt book or in the Quicksell system. Seeing no evidence of the sale, _____ processed a "phantom return and sale" for the customer's receipt. She then notified Ms. Wells-Cunningham, who in turn notified Mr. Fenwick and the President of the Merchandising Division. Mr. Fenwick then notified Mr. NcEneaney.

Ms. Lasebnik and Ms. Wells-Cunningham conducted certain investigative procedures, including a physical inventory count, indicating inconclusive evidence of missing inventory directly related to the customer's purchase (e.g. 3 of the 4 DVDs in the set showed a variance of -1 when compared to the Quicksell perpetual inventory record). Other reports from Ms. Christiane Baribeau, Corporate Financial Analyst, Montréal, were reviewed.

Upon reviewing these materials, Internal Audit was asked to assist in the investigation (additional indicators that this type of incidence may have occurred before).

Summary of Procedures Performed

In order to investigate the extent and complicity of the alleged fraud, the following procedures were performed by Internal Audit:

- Inquired of management, specifically Ms. Lasebnik, Mr. Chow, Ms. Wells-Cunningham, Ms. Diane Benoit (Executive Assistant to Ms. Wells-Cunningham), Ms. Baribeau and Mr. Fenwick.
- Reviewed reports provided by F&A and Merchandising from SAP and Quicksell, the point-of-sale cash and inventory system.
- Reviewed security access and profiles and dates of "downtime" for Quicksell and Moneris credit/debit systems;
- Reviewed daily sales reports by register for the last two months to reconcile to inventory balances to Quicksell (includes identifiable period of times when shop was staffed by _____ and times when staffed by other employees).
- Reviewed a sample of inventory purchases (vouched from SAP vendor invoices) and compared to inventory input and adjustments (credits, returns, book to physical adjustments, etc.) into Quicksell for evidence of inaccurate records or unusual adjustments.
-
- Conducted a physical inventory of the store kiosk and storeroom in Toronto with F&A for certain high dollar and high volume SKUs that may be within the scope by the allegation. Review results of inventory counts taken on March 31, 2006 and June 30, 2006 for common SKU variances that may indicate length of time of alleged theft.

s.19(1)

Results of Procedures Performed

s.19(1)

Corresponding to procedures performed mentioned-above, results are as follows:

- Interviewed Ms. Wells-Cunningham, Ms. Diane Benoit, Christiane Baribeau, and gained a basic understanding of existing procedures and internal controls for the point-of-sale and inventory management within the Merchandising Division store kiosk and the storeroom.
- Verified service interruption reports generated from the Retail Management System (RMS) Quicksell and the payment system Moneris and noted that systems were not down during the period that [redacted] alleged to the customer. In addition, there are alternate methods of paying in the store should RMS or Moneris ever go down. The first is a wireless Moneris machine, which is never turned off and has a separate connection from the primary Moneris system. The second is the manual credit card receipt machine and manual cash receipt books maintained in the store kiosk. None of these alternatives were used to record the sale of the DVDs in question.
- Reviewed manual receipt books located in the store kiosk and noted that no receipts were issued for the days when the system was allegedly down. In addition, it was also noted that there were a number of receipts including the carbon duplicates missing from the book.
- Re-performed inventory count at the close of business day September 5, 2006 for the *Canada People's History Series* DVD sets (SKU# 1755ED, 1800ED, 1901ED and 1951ED) and noted the following discrepancies.

SKU #	Description	RMS	Count per Internal Audit September 5, 2006	Count per difference	Explanations
1755ED	<i>Canada People's History # 1 - DVD</i>	43	42	1	Short 1 set
1800ED	<i>Canada People's History # 2 - DVD</i>	37	36	1	Short 1 set
1901ED	<i>Canada People's History # 3 - DVD</i>	29	28	1	Short 1 set
1951ED	<i>Canada People's History # 4 - DVD</i>	32	33.5	1.5	Over 1 ½ set

- Selected sample of purchases in July and August 2006 for the SKUs mentioned-above and traced the entry of inventory into RMS to vendor invoices in SAP and noted no exceptions. For the sample traced, theft or errors from receipt of inventory can be ruled out, however, these results indicated that stock variances are occurring on the sale or transfer side.
- Calculated the roll forward of inventory for the SKUs mentioned above from June 26, 2006 quarterly inventory to September 5, 2006 and noted that there were some discrepancies. However, root cause of these could not be determined.
- Analyzed sales by day by cashier for the periods of July and August 2006 to determine if sales by day for the days [redacted] was not on duty were significantly different than those days [redacted] was on duty and noted no significant findings.
-
- Analyzed the June 26th, 2006 inventory count shrinkage for a 3-month period from March 31, 2006) by product types such as DVD/VHS products and noted that there were large variances indicating significant shrinkage through internal and/or external channels. Such shrinkage is an indicator of theft. Please see summary table below.

Results of Procedures Performed (Cont'd)

Category	RMS	Storeroom (A)	Store Kiosk (B)	Combination (A+B)	Difference	Percentage
Video / PAL	369	208	26	234	-135	-37%
DVD	660	450	136	568	-74	-11%
Other items	1,752	755	77	832	-920	-53%

[The overall inventory count shrinkage for all the products accounted to approximately -12%.]

•

•

s.16(2)

•

•

•

•

•

Management Comments and Action Plan

1. Manual Receipt Books

CBC Merchandising has removed all but one of the receipt books from the Toronto store. This receipt book is new and is not missing any receipts. We will be replacing all existing receipt books with the pre-printed information including company name, address, GST number, and they will be sequentially numbered. The CBC retail staff will be trained on how to fill out the receipts appropriately, should the need to complete a manual receipt arise.

We are in the process of completing a store and kiosk step-by-step training manual that will include all processes necessary to work in and run a CBC retail outlet efficiently.

s.16(2)

2. Inventory Counts

Quarterly inventory counts have been requested by F&A. The last complete quarterly inventory count was performed in June 2006. A quarterly count was to be performed in September 2006 but has been delayed. This delay has been caused due to the fact that the warehouse and Toronto store inventories will be separated mid-November 2006, ensuring a more effective way to keep track of inventory in both areas. The Montreal and Ottawa stores have always had separate inventories from the warehouse.

We have since hired a Retail Category Manager and a Customer Service Manager, both of whom will become our RMS super users. They are both working very closely with Tri-City, our RMS provider, to ensure complete understanding in all aspects of the RMS system. These two positions will contribute to improvement in internal controls including accountability of the inventory. Senior management will make the final approval regarding any questionable or large inventory adjustments. Of note, fields exist specifically in RMS that track the name of the individual who performs an inventory adjustment.

CBC Merchandising plans to implement the usage of hand-held scanners during the inventory counts. This process will allow for the least chance of human error and the inventory counts will be uploaded directly into RMS as opposed to being manually transferred to an Excel spreadsheet. It will also be an effective cost and time saving measure.

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

3. Damaged/Returned Inventory

A cupboard located in a separate location of the warehouse area houses all damaged/returned inventories. We are exploring the option of selling damaged goods on an "as is" basis in the store. We currently remove these items from inventory using the field "damaged" in RMS. These items would have to be returned to inventory before selling them at a discounted non-returnable basis. This will be the responsibility of the new Customer Service Manager.

CDs and DVDs returned to the store or warehouse which are in resalable condition are shrink-wrapped and sold. These items are still in inventory up to the point where the Customer Service Manager will remove these items officially from the inventory.

We are currently improving our damaged/returns policy. This policy will be included in our store/kiosk training manual and distributed to all retail store and warehouse staff and reinforced at staff meetings.

4. Warehouse and Store Security

5. RMS Security

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

6. RMS / SAP

We agree that a formal reconciliation should be ensured that the two systems reconcile. This reconciliation will be reviewed and approved by senior management as soon as possible.

7. Further Analysis

In addition to the analysis conducted by Internal Audit during this review, we are continuing to analyze and investigate data related to the alleged theft involving the cashier.

Responsible Party & Schedule

Francess Wells-Cunningham, Senior Director, Sales & Marketing, Merchandising Division



Internal Audit Report

Mobile Division – Phase I

July 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. Executive Summary.....	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion	5
1.8 Summary of Management Comments.....	5
2. Observations	7
2.1 Mobile Division Mandate Implementation.....	7
2.2 Mobile Division Structure – Board of Management.....	8
2.3 Mobile Division Structure – Succession Planning	10
2.4 Mobile Division Controls Design Effectiveness – Internal Clients	11
2.5 Mobile Division Controls Design Effectiveness – Host Productions	13
2.6 Mobile Division Controls Design Effectiveness – Co-Productions	15
2.7 Mobile Division Controls Design Effectiveness – External Clients.....	16
2.8 Mobile Division Controls Design Effectiveness – Fleet Preventive Maintenance Schedules	17

1. Executive Summary

1.1 Background

The Mobile Division (Division) was created as part of the CBC/Radio-Canada's strategy to leverage its mobile production assets. The objectives of this Division are to maximize:

- The efficient utilization of CBC/Radio-Canada mobile facilities by CBC/Radio-Canada programs, while ensuring programs have access to appropriate mobile facilities and related equipment.
- The external revenue-generating opportunities for CBC/Radio-Canada mobile facilities, in order to contribute to the operating and capital costs of the CBC/Radio-Canada mobile facilities.

The Mobile Division is responsible for coordinating and providing mobile services for the Corporation. The Division was established in spring 2004. Over the first year of operations, the Division has had to contend with the NHL lockout and the CBC/Radio-Canada labour disruption in the English networks which was settled in October 2005. Due to these events, regular operations of the Division did not commence until fall 2005.

The Division is responsible for the operations of all CBC/Radio-Canada Television mobiles. These include all mobiles formally managed in the English and French Television networks, and support vehicles whose use is directly tied to the mobiles. The fleet consists of one High Definition (HD) mobile, two Digital mobiles and nine Analog mobiles/cruisers. When CBC/Radio-Canada mobiles are not available for a CBC/Radio-Canada production due to conflicting bookings, the Division is responsible for sourcing additional mobiles. The Division also solicits, pursues and markets the external rentals when excess internal capacity exists.

The Division is led by the Director of the Mobile Division who reports directly to the Board of Management. The Board exercises line authority on behalf of the Corporation with respect to the Mobile Division. The Board consists of various executives from the French and English TV and Radio networks.

A number of staff such as the engineers-in-charge, maintenance technicians, etc. whose roles were directly tied to the operation of the Television mobiles was transferred to this Division. In addition, a small number of management positions were created to run the Division. Production and technical staff that used the mobiles remained with their respective production units.

1.2 Audit Objective

The audit objective in reviewing the Mobile Division was to determine if CBC/Radio-Canada has appropriate systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks inherent to this Division. In this context, a business risk is defined as a threat or event that may hinder the organization's ability to realize its objectives. The audit focused on the inherent risks as identified during our preliminary meetings so as to achieve the following:

1. Executive Summary (Cont'd)

1.2 Audit Objective (Cont'd)

- Service levels to internal mobile users are sufficiently maintained;
- Capital usage is maximized through effective budgeting and strategy techniques;
- Internal costs are effectively captured and controlled to meet internal production needs;
- The pricing model for excess capacity of the mobile units is fully realized and utilized to the organization's benefit; and
- Human resources are effectively managed through efficient recruiting and training.

1.3 Audit Scope

The scope for Phase I included a review of the current practices and controls in place at the Mobile Division during the start-up phase. During Phase II (to be conducted at a later date), Internal Audit will conduct a review of actual operations for effectiveness against designed strategies and business controls over risks. As a result of our risk assessment, our Phase I review focused on the following areas:

- **Mobile Division Management Structure**
 - Reviewed the Mobile Division's strategy and its alignment with the Corporation's strategy;
 - Reviewed the Mobile Division's governance process including its mandate, Board operations, and Senior Management decision-making strategies, communications and information reporting.
- **Mobile Division Management Controls Design Effectiveness**
 - Reviewed and compared applicable corporate and Division policies and procedures which the Division uses for operations;
 - Reviewed interactions between production departments and the Mobile Division to ensure appropriate resource planning and allocations;
 - Reviewed and analysed methodologies deployed by the Mobile Division to forecast internal demand for mobile units, based on production plans, and to determine excess capacity;
 - Reviewed cost and revenue drivers for both internal and external clients;
 - Reviewed pricing and discount structures for both internal and external clients;

1.4 Summary of Procedures Performed

The following procedures were performed during fieldwork conducted in January and February 2006:

- Interviewed key management personnel to understand processes and activities that occur within the functions;
- Reviewed relevant policies, procedures and training materials;
- Analysed the current set-up of the Division to identify potential control gaps or areas for improvement in operating practices;
- Observed the HD mobile during set-up and production of a sports event.

1. Executive Summary (Cont'd)

s.68.1

1.5 Positive Practices

During the course of the audit, many positive practices were noted at the Mobile Division. The following are some of the significant positive practices that were noted during the course of our audit that the team believes are important to highlight:

- The launch of the newest HD mobile (Premiere) has been a success with extensive utilization from both internal and external clients. There has been strong demand for this unit from both internal and external users due to the technical capabilities of this mobile (HDTV and Dolby 5.1 Sound). This vehicle has been used and has been rented to external users when available.
- The Division has created an external website which lists all of the mobiles, their locations, specification, and their production capabilities. This website has been designed so that third parties interested in renting mobile production resources can easily determine if and what resources that the CBC/Radio-Canada can provide.
- The centralization of planning and logistics functions for mobile production resources within the Mobile Division has led to scheduling efficiencies which have translated into an increased number of production days available to external clients.
- Positive feedback on the performance of the CBC/Radio-Canada's mobile production assets and people has been received from external users which have resulted in subsequent bookings.
- The Division consists of a group of personnel who work well together and, collectively, display a wide range of knowledge and experience. For example, the engineers-in-charge have been working with their trucks for many years.

1.6 Summary of Observations and Recommendations

The observations included in this report are a result of Internal Audit's review of the Mobile Division structure and operations. As the Division is still in the early stages of development and some of the operations are not yet fully implemented, these observations are intended to provide guidance and possible opportunities for improvement.

Mobile Division Mandate Implementation - Internal Audit observed that although a formalized mandate (Implementation Plan for an Internal Mobile Division) was established and approved by the Senior Management Committee (SMC) - for the Mobile Division, it has not been completely accepted across the entire organization. In order for the Mobile Division to operate successfully, the mandate document statement needs to be formally communicated across the entire organization to ensure that the appropriate level of awareness, acceptance and cooperation is given to the Division. The Board of Management is uniquely positioned to provide this clarity of mandate across the media and corporate components.

Mobile Division Structure – Board of Management - During our review, it was noted that the frequency of Board meetings has declined since the Board's establishment in 2004 (one primary reason being related to the labour disruption in 2005). In addition, at the time of the review, the Board of Management had not established regular scheduled meetings each year. As part of the need for effective governance and oversight, the Board of Management should establish a regular schedule of meetings throughout the year, with special meetings as necessary. Additionally, the Board needs to create and adopt a meeting agenda or guidelines to assist it in reviewing the strategy and operations of the Division.

1. Executive Summary (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

s.68.1

1.6 Summary of Observations and Recommendations (cont'd)

Mobile Division Structure – Succession Planning - Each mobile is assigned one or more engineers-in-charge (EICs). EICs are highly knowledgeable, experienced and trained. The knowledge required for the successful operation and maintenance of the Division's assets rests with the EICs rather than being documented. Therefore, CBC/Radio-Canada risks losing this information if and when EICs leave the organization. Mobile Division senior management should develop a formalized cross-training and succession plan to overcome the possible loss of key personnel with extensive technical experience.

Mobile Division Controls Design Effectiveness – Internal Clients - The creation of internal efficiencies can only be achieved by working closely with internal clients to ensure that appropriate planning is done to meet the technical and scheduling needs of internal production. The Mobile Division has been working with internal clients during production planning to informally advise them of the mobile and equipment availability for a specific production, and the time required for travel, set-up and teardown. Nevertheless, this informal production planning process has not always been effective. Regardless of formality, such as a Service Level Agreement (SLA) approach, management should consider the use of an additional expectation-setting tool to establish the clear responsibilities of the Mobile Division and the network media departments.

Mobile Division Controls Design Effectiveness – External Clients - We noted during the review that the Division does not utilize a formal contract when confirming deals for external rentals. In addition, the Legal Department is not involved in the review of the agreed terms and conditions of the agreement. A standardized contract should be created and vetted by the Legal Department for use by the Division.

1. Executive Summary (Cont'd)

s.68.1

1.7 Conclusion

Based on the results of our audit, we conclude that controls, systems and management practices in place to mitigate the business risks associated with the Mobile Division process are:

- Effective (no observations).
- Acceptable (require improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

1.8 Summary of Management Comments

Management agrees with the core of the observations, and will or has already taken action to meet the intent of the recommendations as noted below. The responsible parties to address these observations are Fred Mattocks, Chair of the Board of Management and Robert Dawson, Director, Mobile Division.

Mobile Division Mandate Implementation - The Board is committed to clarifying the business rules and will use the opportunity of the clarified rules to communicate the Division's purpose and value. Furthermore, the achievement of a profit by the Division this year should reinforce its value for its internal stakeholders.

Mobile Division Structure – Board of Management - The Board will meet four times this year and has also commissioned a long-range strategic review of the Division and its activities over the life of the current fleet. The Board receives and reviews monthly report cards on the business against agreed upon business metrics. The Board reviews and discusses the risks facing the Division and directs preventative measures as necessary.

Mobile Division Structure – Succession Planning - The Division has been actively cross-training EICs from Montreal since the fall of 2005 on all of the trucks based in Quebec. The Division is also currently evaluating the fleet in western Canada in the view of retiring equipment and personnel over the next few years and will have a report ready for Board approval by the end of October 2006. Regarding the new HD mobiles in operation and under construction, the Division will be deciding during the summer of this year who will man the newest HD truck scheduled for delivery next spring and will elaborate a training program for EICs attached to HD mobiles by the end of August 2006.

1. Executive Summary (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

1.8 Summary of Management Comments (cont'd)

Mobile Division Controls Design Effectiveness - Host Productions - The business rules associated with host broadcast functions requiring the Mobile Division facilities have begun to be clarified by senior corporate management. A series of guidelines is being published under a new *Policies and Procedures* (P&P) manual that identifies three types of host broadcasting opportunities. The report also suggests revenue sharing policies identified with the three various types of host broadcasting and will be presented to the Mobile Division Board in September 2006 for their approval.

Mobile Division Controls Design Effectiveness - Co-Productions -

The Division continues to develop a procedure that is working at the SRC and will present a new policy to the Mobile Division Board for their approval in September 2006. Revenue from the use of mobiles is shared with the media at the Division level.

Mobile Division Controls Design Effectiveness - External Clients - The Mobile Division has been utilizing a standardized contract created and vetted by the CBC/Radio-Canada Legal Department since the fall of 2005.

2. Observations

2.1 Mobile Division Mandate Implementation

Observation

The Mobile Division was created as part of the CBC/Radio-Canada's strategy to leverage its capital intensive mobile assets. According to the original and current Business Plans, it was envisioned that, through effective scheduling, the Division could create leverage, promote cost savings and create value by marketing the excess capacity of the existing mobile production resources.

Internal Audit observed that although a formalized mandate (Implementation Plan for an Internal Mobile Division) was established and approved by the Senior Management Committee (SMC) for the Mobile Division it has not been completely accepted across the entire organization. Without awareness and acceptance of the mandate, it is difficult for the Division to accomplish its objectives and make operating decisions in areas of scheduling and cost control or strategic decisions with respect to culling the mobile fleet to its minimum effective size while still meeting internal programming needs.

Recommendation

In order for the Mobile Division to operate successfully, the mandate document statement needs to be formally communicated across the entire organization to ensure that the appropriate level of awareness, acceptance and cooperation is given to the Division. The Board of Management is uniquely positioned to provide this clarity of mandate across the media and corporate components.

Management Comments and Action Plan

The issue here is not a failure to communicate the mandate. It is that acceptance and cooperation with the Division's scope of control and operation is not consistent in internal CBC/Radio-Canada departments. There are still those who see the fleet as a "free good". This is not surprising given the history.

However, the Board is committed to clarifying the business rules and will use the opportunity of the clarified rules to communicate the Division's purpose and value. Furthermore, the achievement of a profit by the Division this year should reinforce its value for its internal stakeholders.

Responsible Party & Schedule

Fred Mattocks, Chair, Board of Management

2. Observations (Cont'd)

2.2 Mobile Division Structure – Board of Management

Observation

The Director of the Mobile Division reports to the Mobile Division Board of Management. The Board consists of various executives from the French and English TV and Radio networks. During our review, it was noted that the frequency of Board meetings has declined since the Board's establishment in 2004 (one primary reason being related to the labour disruption in fall 2005). In addition, at the time of the review, the Board of Management had not established regular scheduled meetings each year and had not adopted guidelines to allow it to exercise its responsibilities. In order for the Division to be successful, effective governance and oversight is critical. Given that this is the first year of operations, the need for governance and oversight is crucial to ensure the success of the Mobile Division as it encounters and reacts to challenges and realities of its new role.

Recommendation

As part of the need for effective governance and oversight, the Board of Management should establish a regular schedule of meetings throughout the year, with special meetings as necessary.

Additionally, the Board needs to create and adopt a meeting agenda or guidelines to assist it in the exercise of its responsibilities, such as, but not limited to:

- Reviewing and adopting a strategic plan for the Division;
- Overseeing the conduct of the Division's business to evaluate whether the business is being properly managed;
- Identifying principal risks and ensuring the implementation of appropriate practices to manage these risks; and
- Reviewing the adequacy and the integrity of the Division's internal control systems and management information systems, including systems for compliance with applicable laws, regulations, rules, directives and guidelines.

These guidelines need to be reviewed periodically and revised as appropriate to reflect the dynamic and evolving processes relating to the operation of the Board.

Management Comments and Action Plan

Agreed with respect to frequency of Board meetings. The frequency became inadequate and has been corrected. The Board will meet four times this year (it has already met twice.)

The Division's business plan forms a strategic plan for the Division and this plan is reviewed and approved by the Board. The Board has also commissioned a long-range strategic review of the Division and its activities over the life of the current fleet.

The Board receives and reviews monthly report cards on the business against agreed-upon business metrics. It has been done so since February 2006.

The Board reviews and discusses the risks facing the Division and directs preventative measures as necessary.

2. Observations (Cont'd)

2.2 Mobile Division Structure – Board of Management (cont'd)

Management Comments and Action Plan (cont'd)

The Division uses CBC/Radio-Canada systems in its planning, operation and management whose compliance with regulation, etc. are ensured at a corporate level. Where there are specific issues for the Division identified, the Board will direct a specific review.

Responsible Party & Schedule

Fred Mattocks, Chair, Board of Management

2. Observations (Cont'd)

2.3 Mobile Division Structure – Succession Planning

Observation

Each mobile is assigned one or more EICs. EICs are highly knowledgeable, experienced and trained in effectively maintaining the mobiles and the equipment, as well as assisting in resolving any technical issues encountered during set-up, production and tear-down of a production event. This knowledge is invaluable to the successful operation and maintenance of the existing fleet.

The knowledge required for the successful operation and maintenance of the Division's assets rests with the EICs rather than being documented, and, therefore, CBC/Radio-Canada risks losing this information if and when EICs leave the organization. This problem will manifest itself over the next few years as some of these EICs will become eligible to retire. The Division has not identified a succession planning strategy to mitigate this risk.

Recommendation

Mobile Division senior management should develop a formalized cross-training and succession plan to overcome the loss of key personnel with extensive technical experience. Through cross-training and succession planning, the knowledge of the operation and maintenance of mobile production assets can be effectively transitioned.

Management Comment and Action Plan

The Division has been actively cross-training EICs from Montreal since the fall of 2005 on all of the trucks based in Quebec including the D80, the 1, 7, 8, & 9. The goal is to have a Montreal based group of EIC's who are capable of operating on any one of the Montreal based mobiles with very little advance notice. Some of these mobiles will be retired over the next few years depending upon demand and it is estimated at this point that the rate of retirement of the equipment will match the rate of retirement of the current EICs in Montreal.

The Division is currently evaluating the fleet in western Canada in the view of retiring equipment and personnel over the next few years and will have a report ready for Board approval by the end of October 2006. Regarding the new HD mobiles in operation and under construction, the Division will be deciding during the summer of this year who will man the newest HD truck scheduled for delivery next spring and will elaborate a training program for EICs attached to HD mobiles by the end of August 2006.

Responsible Party & Schedule

Robert Dawson, Director, Mobile Division

Page 1050

**is withheld pursuant to section
est retenue en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**

2. Observations (Cont'd)

2.4 Mobile Division Controls Design Effectiveness – Internal Clients (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

the production. In addition, the Division should assess client satisfaction so as to clearly understand client concerns and establish a baseline for assessing service improvements.

Open communications: The Mobile Division holds an open discussion with the client to ensure that they have a basic level of understanding of the client's needs and priorities.

Establish rules for working together: Issues to be discussed include the division of responsibility for tasks, scheduling issues and constraints, and concerns regarding potential impediments. By identifying similarities and differences right up front, both the Division and the client can minimize conflict.

Develop the agreement: Create a structure for the SLA document and then discuss, negotiate and reach agreement about the contents of the agreement. In addition, identify tasks for developing tracking mechanisms, establishing reporting processes, developing procedures for carrying out stated responsibilities, communicating expectations to staff, providing pertinent training, etc.

Implement and manage the agreement: Mobile Division management responsibilities to include providing a point of contact for problems related to the agreement, conducting service reviews, coordinating and implementing modifications to the SLA, and assessing and reporting on how the two parties can further enhance their working relationship.

Management Comments and Action Plan

The Division has focussed much energy on its relationships with its internal clients, and on the problem of providing focussed, business driven solutions to their production needs. Measures taken have included a facilitated workshop, staff changes, and changes in procedures. This continues to be a work in progress, as there will always be a tension between individual client agendas and those of the Division. The Division's goal is to manage that tension in a positive and proactive sense.

Responsible Party & Schedule

Fred Mattocks, Chair, Board of Management

Robert Dawson, Director, Mobile Division

Page 1052

**is withheld pursuant to sections
est retenue en vertu des articles**

18(a), 18(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**

2. Observations (Cont'd)

2.5 Mobile Division Controls Design Effectiveness - Host Productions (cont'd)

Management Comments and Action Plan

Responsible Party & Schedule

Robert Dawson, Director, Mobile Division

s.18(a)

s.18(b)

2. Observations (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

Management Comments and Action Plan

Business rules associated with the use of Mobile Division assets as tender in co-productions are in the process of being clarified by senior corporate management. Again, the Division continues to develop a procedure that is working at the SRC and will be presenting a new policy to the Mobile Division Board regarding CBC/Radio-Canada procedures for their approval in September 2006. Revenue from the use of mobiles is shared with the media at the Division level.

Responsible Party & Schedule

Robert Dawson, Director, Mobile Division

2. Observations (Cont'd)

Recommendation

A standardized contract should be created and vetted by the Legal Department for use by the Division. The template should include details such as parties involved, description of the mobile and equipment, assignment of work, travel dates, set-up dates, venue dates, costs, payment terms, etc. Furthermore, the establishment of contracts with external clients will enable the Division to manage both parties' expectations, clarify responsibilities, and build the foundation for effective relationships.

Management Comments and Action Plan

The Mobile Division has been utilizing a standardized contract created and vetted by the CBC/Radio-Canada Legal Department since the fall of 2005. It includes all of the details raised in the recommendation section above.

Responsible Party & Schedule

Robert Dawson, Director, Mobile Division

2. Observations (Cont'd)

s.18(a)
s.18(b)

2.8 Mobile Division Controls Design Effectiveness – Fleet Preventive Maintenance Schedules

Observation

The HD mobile, Premiere, and the two Digital mobiles, D80 and D86, are highly utilized by both internal and external clients. As a result of the high usage, the wear and tear on the mobiles, as well as the equipment, is extremely high. This could potentially result in the reduction of the reliability of these mobiles and planned operating life of the equipment.

Other than the HD mobile Premiere and the two Digital mobiles D80 and D86, the rest of the Division's fleet has significantly aged and some of the mobiles were built for the Montreal Olympics in 1976. Due to the age of the technical equipment on most of the mobiles, and because the technology is changing faster than the upgrades, the reliability factor is decreasing.

Each mobile has been assigned a dedicated EIC. Together with providing technical support, the EICs are responsible for the maintenance of each mobile and we discovered that the EIC informally determines when the maintenance needs to be carried out.

Recommendation

Although, the practice of having the EIC responsible for the maintenance of mobiles is acceptable, the process should be formalized and tracked to ensure that preventative maintenance is scheduled and performed when due for each mobile.

Management Comments and Action Plan

Effective June 1st, 2006, all scheduled maintenance of the fleet is being formally listed in ScheduAll as opposed to grabbing time when the trucks are not booked.

As we progress with the Division study on the repositioning and retirement of our Analog mobiles, all major overhauls will be submitted as an individual business case to the Board for their approval. The business case studies will include the technical upgrades that are required to keep the mobile on the road, the costs associated and the return expected on the investment. This is being done now with the hockey finals coming to an end and will be completed by the end of June 2006.

Responsible Party & Schedule

Robert Dawson, Director, Mobile Division



Rapport de vérification interne
Organisation des services partagés (OSP)

Janvier 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

1. Sommaire.....	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectif de la vérification	1
1.3 Étendue de la vérification.....	2
1.4 Résumé du travail effectué.....	2
1.5 Pratiques positives.....	3
1.6 Sommaire des observations et recommandations	5
1.7 Conclusion.....	5
1.8 Résumé des commentaires de la direction	6
2. Observations.....	7
2.1 Sondage auprès de la clientèle du CSTI.....	7
2.2 Conception des outils de mesure pour le CSTI.....	8
2.3 Communication de l'information	9
2.4 Méthodologie de gestion de changement.....	11

1. Sommaire

1.1 Contexte

CBC/Radio-Canada a créé l'Organisation de services partagés (OSP) dans le but de centraliser des services internes utilisés des Finances et de l'administration, des Technologies de l'information et des Ressources humaines, afin de rendre ces services plus efficaces et de simplifier le travail de tous les employés grâce à la rationalisation et à l'automatisation des processus. L'idée de cette structure a pris forme dans le cadre du projet de Diversification des modes de prestation de services (DMPS), et se veut une entreprise de modernisation de l'infrastructure et des processus de soutien des activités administratives de la Société.

L'OSP existe maintenant depuis environ 18 mois. En cours de route, certains services ont été retirés du projet initial, car l'expérience a démontré que la centralisation n'était peut-être pas la situation optimale, alors que d'autres qui n'avaient pas été envisagés à l'origine se sont ajoutés. Les fonctions des Finances et de l'administration et du Centre de services des TI (CSTI) sont maintenant entièrement opérationnels, mais certaines fonctions des Services administratifs des Ressources humaines (SARH) sont encore en cours de centralisation. Compte tenu du travail encore à faire pour les SARH et de la nouveauté relative du CSTI au moment de la vérification, l'OSP en est encore à un stade précoce de son exploitation et de nombreux travaux sont encore en cours.

Divers outils ont été utilisés pour le développement de l'organisation et ces derniers ont eu de nombreuses retombées positives, mais leur utilisation a également été à l'origine de certains problèmes. Grâce à ces outils, dont la comptabilité par activité et les ententes sur les niveaux de service, l'OSP peut comparer les avantages obtenus par rapport à ceux escomptés dans l'étude de faisabilité et cerner les secteurs pouvant générer d'autres gains d'efficacité. Éventuellement, l'OSP pourra être comparée à d'autres organisations afin que l'OSP conserve son caractère concurrentiel sur le marché et qu'elle continue d'offrir un service à la clientèle de qualité aux employés et aux parties intéressées de CBC/Radio-Canada.

1.2 Objectif de la vérification

Cette mission de vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des contrôles, systèmes et pratiques mis en place pour réduire les risques d'affaires de la Société reliés à l'OSP. Ces risques constituent l'éventualité qu'un événement, une mesure ou le défaut de prendre une mesure nuise à la capacité de l'OSP de réaliser ses objectifs. Les principaux risques sont :

- la réalisation des objectifs de l'OSP et de ceux des clients/utilisateurs internes,
- la gestion du changement,
- l'élaboration des ententes sur les niveaux de service (ENS),
- la réalisation des objectifs du plan d'affaires de l'OSP,
- l'élaboration et la mise en oeuvre de la comptabilité par activité (CPA),
- la conformité aux politiques institutionnelles.

1. Sommaire (suite)

1.3 Étendue de la vérification

L'étendue de vérification incluait une revue des pratiques et contrôles mis en place et a couvert les activités suivantes :

- **Examen des processus** – Familiarisation avec les processus, documentation, passage-témoin et tests des risques et des activités de contrôle pour les processus de gestion suivants :
 - a. Services administratifs des Ressources humaines (remarque : examen de haut niveau dû au fait que la centralisation de la fonction n'est pas achevée, et des exigences que cette situation entraîne sur les ressources),
 - b. Centre de services des Technologies de l'information.
- **Gestion du changement** – Analyse globale de la méthode de gestion que l'OSP applique aux nouveaux projets et à la gestion du changement à l'interne.
- **Ententes sur les niveaux de service** – Revue du processus de développement des ententes sur les niveaux de service et des méthodes de calcul et de surveillance des mesures correspondantes.
- **Réalisation des objectifs corporatifs** – Revue des activités d'exploitation afin de mesurer les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et des bénéfices prévus par la direction de CBC/Radio-Canada à la création de l'OSP.
- **Comptabilité par activité** – Revue des hypothèses, des calculs, des rapports et du rôle de la comptabilité par activité dans la perspective de son éventuelle utilisation (à l'interne par l'OSP et dans le contexte de la prise de décisions au niveau corporatif).

1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués au cours des mois d'avril et mai 2005 ont été :

- Entretiens avec le personnel clé de gestion afin de comprendre les processus et les activités.
- Comparaison des pratiques courantes avec les meilleures pratiques de l'industrie.
- Revue des lignes directrices et des procédures pertinentes à l'exploitation de l'OSP ainsi que l'ensemble des politiques de CBC/Radio-Canada qui s'appliquent à l'OSP.
- Analyse de la documentation interne fournie par les clients en vue d'identifier les défaillances potentielles de contrôle ou les secteurs propices à l'amélioration des pratiques d'exploitation.
- Observation des activités critiques de l'OSP propres au fonctionnement du CSTI afin de réviser le rendement opérationnel des processus de base.

1. Sommaire (suite)

1.5 Pratiques positives

Au cours de la vérification, nous avons observé que l'OSP appliquait de nombreuses pratiques positives. Nous dressons ci-après la liste des pratiques les plus marquantes que nous jugeons dignes de mention.

- L'OSP a passé des ententes sur les niveaux de service (ENS) avec les principales parties intéressées (remarque : les ENS pour les fonctions des RH sont encore en cours d'élaboration, puisque la migration de ses fonctions à l'OSP n'est pas encore terminée). Ces ententes servent à définir clairement les niveaux de rendement exigés et les paramètres de mesure correspondants que l'OSP devra respecter dans certains domaines clés. En définissant les paramètres de mesure et les cibles de rendement escomptés, les deux parties peuvent avoir des attentes précises quant aux niveaux de service qui devront être fournis et à la nature des prestations que l'utilisateur peut s'attendre à recevoir. La précision des attentes permet d'établir des objectifs de rendement mesurables en fonction de critères définis, ce qui permet à l'OSP de prévoir les ressources qui devront être affectées à chaque secteur.
- La direction de l'OSP surveille le rendement interne à plusieurs niveaux afin d'évaluer la conformité aux ententes de niveaux de service conclues et d'analyser les tendances générales de l'organisation en matière de rendement de manière à déceler les faiblesses et les points à améliorer. Pour ce faire, un outil perfectionné de suivi appelé « SeeSOR » a été implanté. Il permet de surveiller le rendement de l'organisation en fonction des exigences qu'elle doit respecter et de la mesurer en fonction des normes établies. En utilisant cet outil pour surveiller et comparer empiriquement sa performance, l'organisation sera mieux à même de cibler et de corriger les irrégularités, de façon à assurer la constance de la qualité de son service à la clientèle.
- La direction de l'OSP a également conçu un outil de comptabilité par activité qu'elle est en train d'implanter pour définir précisément les facteurs de coûts et comprendre à quelles fins les ressources sont employées. L'OSP compte utiliser l'information ainsi obtenue pour dégager les tendances, réaffecter les ressources de l'organisation lorsque nécessaire et appuyer la prise de décisions en comprenant mieux les gains d'efficacité pouvant être réalisés au sein de l'organisation. Le modèle a reçu un accueil très favorable de la part d'examineurs externes : de nombreuses meilleures pratiques ont été mises en œuvre et le Directeur, mesures et rendement opérationnel entretient des relations suivies avec d'autres utilisateurs clés du modèle ABC/ABM au Canada. Diverses organisations ont examiné le modèle de l'OSP afin de déterminer comment il pourrait être adapté à d'autres opérations.
- Le personnel de l'OSP possède un esprit positif en plus d'être très motivé et hautement professionnel, tant au niveau de la haute direction qu'au niveau du personnel de première ligne. Au cours de notre vérification, nous avons constaté que la direction de l'OSP avait conçu et favorisé la mise en place d'un environnement de travail dynamique et professionnel. Nos entretiens avec les parties intéressées et les utilisateurs ont démontré qu'en général, ils étaient satisfaits du niveau des services reçus de l'OSP et trouvaient que l'organisation était à l'écoute de leurs besoins et de leurs préoccupations.
- Selon un document sur le projet DMPS daté du 23 septembre 2003 qui a été présenté au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada, l'un des objectifs qui ont conduit à la mise sur pied de l'OSP était de « centraliser les services internes communs afin de réaliser des gains d'efficacité... » et de fournir « un système efficace et homogène au service des gestionnaires et des employés ». Selon les entretiens que nous avons eus avec les utilisateurs de l'OSP des groupes fonctionnels au sein de la Société, l'organisation a atteint son objectif. De

nombreux utilisateurs interviewés ont déclaré qu'ils étaient incapables de savoir à quel moment du traitement d'une transaction les représentants de

1. Sommaire (suite)

1.5 Pratiques positives (suite)

L'OSP interviennent et cessent d'intervenir, et ils considèrent que la prise de relais entre les services de paiement et du CSTI se fait de manière totalement transparente. Ces commentaires rendent compte que l'OSP aide la Société à atteindre ses objectifs avec la transparence escomptée au départ.

1.6 Sommaire des observations et recommandations

Les observations rapportées dans le présent rapport découlent de l'examen des activités de l'OSP effectué par la Vérification interne. En raison de la relative nouveauté de l'organisation et du fait que certaines activités n'ont pas encore été entièrement mises en œuvre, nos observations visent davantage à fournir des repères et à indiquer certaines pistes d'amélioration.

Sondage auprès des clients du CSTI – Aucun sondage n'a été effectué récemment pour recueillir les commentaires de la clientèle sur le degré de satisfaction à l'égard des services fournis par le CSTI. Grâce à ce type d'outil, la direction de l'OSP pourrait améliorer davantage les services qu'elle offre.

Conception des outils de mesure pour le CSTI – La direction de l'OSP devrait établir des statistiques pertinentes sur les activités quotidiennes du CSTI pour pouvoir obtenir des mesures les plus précises possibles qui permettront d'évaluer les normes de rendement.

Communication de l'information – Les gestionnaires dans l'ensemble de la Société ont exprimé leur désir d'obtenir davantage d'information de la part de l'OSP, dans le but d'exercer une surveillance financière et d'obtenir de l'information. La direction de l'OSP devrait poursuivre l'élaboration de sa stratégie générale de communication et collaborer avec la direction des Finances et de l'administration pour faire en sorte que l'information requise soit fournie en temps opportun.

Méthodologie de gestion du changement – Pour assurer la mise en œuvre efficace des initiatives de changement, une méthodologie formelle qui inclut des objectifs, une évaluation des risques, des calendriers et jalons, devrait être communiquée au, et utilisée par le leader du changement et son équipe de mise en service.

1.7 Conclusion

Selon les résultats de notre vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion en place pour réduire les risques d'affaires associés à l'OSP sont :

- efficaces (aucune observation).
- acceptables (nécessitent des améliorations).**
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants).

1. Sommaire (suite)

1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction convient qu'un sondage sur la satisfaction de la clientèle représente une bonne pratique, et elle a avisé la Vérification interne au début de la vérification que l'OSP en était à la phase de conception du sondage, qui portera sur la plupart des services de l'OSP. Comme nous l'avons indiqué dans le processus de vérification, nous sommes en train de mettre en place un processus de suivi des appels pour accroître la visibilité de l'OSP et faire preuve d'initiative dans nos services à la clientèle. Puisque ce processus vient s'ajouter à nos services de base, le suivi est effectué dans la mesure où le volume d'appels et la charge de travail le permettent. En plus de ce processus secondaire, le sondage fournira des renseignements précieux sur le Centre de services des TI.

Bien que le temps de résolution des problèmes ne constitue pas un indicateur des ententes sur les niveaux de service (ENS) actuelles, nous évaluerons cet indicateur lorsque nous apporterons à l'avenir des changements aux ENS.

Jusqu'à présent, la direction de l'OSP hésitait à faire part des résultats de l'ensemble de la mise en œuvre, puisque les activités ayant eu le plus de visibilité récemment étaient concentrées sur les nouveaux systèmes et des processus des RH. Si dans l'ensemble ces activités se sont bien déroulées, nous avons tout de même éprouvé des difficultés à mettre en œuvre certains aspects, qui ont occasionné des reports bien au-delà des dates prévues à l'origine. Néanmoins, l'OSP soumettra un rapport d'étape officiel sur la mise en œuvre et l'exploitation de l'organisation à la haute direction de la Société au début de l'automne, qui sera suivi d'un communiqué au personnel. En parallèle, l'OSP poursuit une analyse de sa marque qui pourrait donner lieu à la diffusion de communiqués au personnel si cela est jugé nécessaire.

2. Observations

2.1 Sondage auprès de la clientèle du CSTI

Observation

Le CSTI offre des services de soutien aux employés de l'ensemble de la Société. Comme il s'agit d'un service à la clientèle, la perception des utilisateurs est très importante. Pourtant, le CSTI n'a pas effectué de sondages auprès de ses utilisateurs pour évaluer la qualité des services fournis depuis le premier sondage effectué lors de sa mise sur pied. Ce premier sondage devait servir de référence. Bien qu'il n'y ait pas de problème important quant à la capacité du CSTI de poursuivre la prestation de ses services efficacement dans l'avenir, la tenue de sondages fait partie des meilleures pratiques reconnues pour les centres d'appels. Le système Remedy peut générer un échantillon aléatoire de clients qui pourraient être interviewés sur la qualité des services fournis. En sondant un échantillon de clients périodiquement, la direction pourrait obtenir des indications sur le rendement de l'organisation et la perception qu'ont les clients des services qui leur sont assurés par le personnel du CSTI. Cette information pourrait être particulièrement utile pour mesurer l'usage qui est fait des services du CSTI ainsi que l'efficacité et l'efficience des prestations fournies.

Recommandation

La direction devrait poursuivre ses efforts en vue de réaliser des sondages pour recueillir des commentaires sur les services du CSTI et pouvoir ainsi cerner les améliorations à apporter et les points forts des services. Lorsque cela est possible, le personnel devrait procéder à des appels de suivi auprès d'un échantillon de clients constitué à partir des tickets électroniques Remedy pour évaluer de façon périodique le rendement du CSTI.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les sondages en vue de mesurer la satisfaction de la clientèle sont une bonne pratique, lorsqu'ils sont effectués en collaboration avec nos partenaires des TI, pour mieux comprendre la perception qu'ont les clients de la qualité globale de nos services.

Comme nous l'avons mentionné au cours de la vérification, nous sommes à mettre en œuvre un processus de suivi des appels de service pour accroître la visibilité de l'OSP et adopter une attitude proactive dans nos rapports avec la clientèle. S'agissant d'un ajout aux services de base assurés, les suivis sont faits lorsque le volume des demandes et la charge de travail le permettent.

En plus de ce processus secondaire, la direction de l'OSP travaille à l'élaboration d'un questionnaire de sondage pour mesurer la satisfaction de la clientèle qui couvrira la majorité des services offerts par l'OSP. Ce sondage fournira de précieux renseignements sur les prestations du CSTI.

Responsable & échéancier

François Sarrazin, Chef, services des TI

2. Observations (suite)

2.2 Conception des outils de mesure pour le CSTI

Observation

Comme le système de suivi Remedy n'est pas utilisé en temps réel, il ne peut fournir de mesures fiables sur le temps requis pour résoudre les problèmes soumis par la clientèle. Par exemple, on a observé que certains analystes notaient les renseignements relatifs aux appels qu'ils recevaient sur un calepin et les consignaient dans le système lorsqu'ils en avaient le temps. Un autre analyste saisit l'information durant l'appel, mais il ne ferme pas le ticket avant d'avoir le temps pour le faire. On peut en conclure à tort qu'un analyste donné est plus rapide qu'un autre pour répondre à un appel, ce qui ne serait toutefois pas représentatif du temps réel consacré à répondre à un appel et qui fausse les résultats.

Le logiciel de gestion des appels Symposium ne peut être utilisé pour mesurer le temps de résolution des problèmes, car les demandes de service ne sont pas attribuées à des tickets électroniques distincts dans le système Remedy. Si le CSTI veut mesurer le temps de résolution des problèmes, la direction doit établir comment mesurer de façon adéquate la durée de chaque appel. La direction sait qu'elle doit établir des statistiques pertinentes pour certifier qu'elle se conforme aux normes de rendement convenues. Elle tente d'ailleurs d'identifier les moyens appropriés afin de comptabiliser les mesures de rendement avec le minimum d'incidences sur le fonctionnement du service.

Recommandation

La direction devrait trouver des moyens appropriés pour surveiller le processus de résolution de problèmes (c'est-à-dire le temps requis dans chaque cas). Si la durée de l'appel et le temps de résolution des problèmes constituent des mesures utiles, la direction devrait s'assurer que les processus opérationnels appuient efficacement la prestation des services et fournissent des données fiables pour la mesure de rendement.

Commentaires et plan d'action de la direction

L'OSP-CSTI n'envisage pas utiliser le temps de résolution des problèmes comme un indicateur de rendement clé. Ce paramètre n'est d'ailleurs pas spécifié par les ententes sur les niveaux de service. La direction de l'OSP-CSTI s'est récemment penchée sur les meilleurs indicateurs pour faire le suivi des opérations, de la planification, de la présentation de l'information du suivi des coûts. Un certain nombre d'indicateurs ont été retenus et le temps de résolution n'en fait pas partie.

Aucune mesure de suivi n'est requise.

Responsable & échéancier

François Sarrazin, Chef, services des TI

2. Observations (suite)

2.3 Communication de l'information

Observation

L'OSP a recours à de nombreux outils pour collecter, surveiller et suivre les résultats de ses opérations. Le Premier directeur de l'OSP prépare un ensemble de rapports destinés à informer le Comité des promoteurs de la haute direction sur le rendement de l'OSP. Le Comité analyse les données par rapport au budget (et à l'étude de faisabilité) avec la haute direction de l'OSP pour s'assurer que l'organisation fournit les niveaux de service prévus tout en respectant son budget. Les cadres de l'OSP communiquent également les principaux indicateurs de rendement de leur service à leurs employés pour les tenir au courant du rendement du groupe et leur indiquer les points sur lesquels ils doivent travailler.

Malgré l'abondance de données recueillies par l'OSP, certains services au sein de la Société estiment ne pas recevoir l'information adéquate. Ainsi, les responsables des Finances et de l'administration du réseau anglais ont confié aux vérificateurs que s'ils étaient satisfaits des services qu'ils recevaient, ils n'obtenaient pas les données financières nécessaires en temps opportun. La composante est en effet responsable de produire les rapports pour certaines fonctions sous la responsabilité de l'OSP (crédit, recouvrement et risque de mauvaises créances), alors qu'il n'existe aucun processus formel pour leur fournir les données essentielles dont ils ont besoin pour surveiller la performance financière. Du côté du réseau français, les responsables des Finances et de l'administration se sont dit généralement satisfaits des services offerts et de la souplesse dont l'OSP fait preuve, mais ils estiment que les utilisateurs de l'OSP auraient besoin d'information plus détaillée sur l'avancement des différents projets qu'elle mène.

Enfin, l'OSP a inscrit plusieurs succès à son crédit au cours de la dernière année et elle a réalisé plusieurs des objectifs qui figuraient dans son plan d'affaires. Cette information n'est toutefois pas souvent communiquée formellement hors du cercle du Comité des promoteurs de la haute direction, ce qui explique que les gestionnaires opérationnels ne connaissent pas les réalisations de l'OSP. Nos discussions avec la direction des composantes médias nous ont indiqué que celles-ci apprécieraient pouvoir faire part de certaines réalisations exemplaires de l'OSP à leurs employés pour les aider à justifier les décisions corporatives et leur fournir des données factuelles en ces temps d'incertitude au travail.

Recommandation

La direction de l'OSP devrait travailler de concert avec les services des Finances et de l'administration des réseaux pour établir la nature de l'information financière qui doit leur être communiquée et à quelle fréquence. Comme l'OSP est actuellement à concevoir un tableau de bord pour diffuser de l'information de cette nature, il pourrait s'avérer judicieux de tenir compte de cette recommandation dans ce processus.

Lors des entretiens que nous avons eus avec la direction de l'OSP, nous avons appris qu'une stratégie générale de communication était en cours d'élaboration. Dans le cadre de cette stratégie, il serait utile de souligner les réalisations de l'organisation pour mieux mettre en valeur son travail et répondre aux besoins des gestionnaires des composantes médias. L'information de nature non confidentielle, de même que les cartes de pointage pourront être affichées sur le site intranet de l'OSP afin de faire connaître ses réalisations.

2. Observations (suite)

2.3 Communication de l'information (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

Au 18 juillet 2005, nous avons transmis au service des Finances et de l'administration du réseau anglais un rapport sur les résultats des mois d'avril, de mai et de juin 2005, dans la forme qui nous avait été demandée. Dorénavant, ce rapport leur sera transmis mensuellement.

Jusqu'à présent, la direction de l'OSP hésitait à faire part des résultats de l'ensemble de la mise en œuvre, puisque les activités ayant eu le plus de visibilité récemment étaient concentrées sur les nouveaux systèmes et processus des RH. Si dans l'ensemble ces activités se sont bien déroulées, nous avons tout de même éprouvé des difficultés à mettre en œuvre certains aspects et des mises en œuvre ont été reportées au-delà des dates prévues. Néanmoins, l'OSP soumettra un rapport d'étape officiel sur la mise en œuvre et l'exploitation de l'organisation à la haute direction de la Société au début de l'automne, qui sera suivi d'un communiqué au personnel. En parallèle, l'OSP poursuit une analyse de sa marque qui pourrait donner lieu à l'émission de communiqués au personnel si cela est jugé nécessaire. L'occasion pourrait être utilisée pour faire connaître les réalisations de l'organisation. Enfin, l'OSP travaille à l'élaboration du premier questionnaire de sondage sur la satisfaction de la clientèle qui doit être administré en janvier 2006. Le personnel pourrait également être informé des réalisations à ce jour à cette occasion.

Responsable & échéancier

Pierre-Yves Blain, Premier directeur, OSP

2. Observations (suite)

2.4 Méthodologie de gestion de changement

Observation

En ce qui a trait au projet de consignation des congés pour les cadres, nous avons constaté que les facteurs de risque et de succès essentiels définis pour les projets et initiatives de changement sont documentés au niveau de la haute direction, mais qu'au niveau des cadres et du personnel opérationnel, il n'existait aucune méthode structurée et uniforme officiellement adoptée pour consigner cette information. Par conséquent, il est impossible au personnel de ce niveau d'évaluer la mise en oeuvre des initiatives de changement de façon périodique tout au long du processus en fonction d'objectifs préétablis.

Recommandation

Comme l'OSP pilote plusieurs initiatives de changement organisationnel à la fois, il devrait y avoir une méthode standardisée, mais néanmoins flexible, qui définirait les données clés comme le mandat, les objectifs, l'évaluation des risques et les jalons, ainsi que le calendrier de réalisation. Cette méthode devrait être exposée au niveau de la haute direction et déployée jusqu'à l'équipe chargée de superviser la mise en oeuvre de l'initiative, afin de s'assurer que les tâches reçoivent les approbations requises, que le processus hiérarchique de prise de décisions est respecté et que la réalisation du projet suit une progression logique jusqu'à l'achèvement, pour que les bénéfices escomptés se réalisent et les occasions qui se présentent puissent être saisies.

Commentaires de la direction et plan d'action

Nous avons adopté une méthode standardisée et uniforme de gestion du changement que nous appliquons à tous les projets. Toutes les parties intéressées au sein des RH et des autres sous-groupes de l'OSP ont reçu la même formation sur la gestion du changement mise au point par CBC/Radio-Canada et l'Institut Niagara. Les activités de gestion de changement sont adaptées aux besoins des parties intéressées et des groupes touchés par les projets.

En ce qui concerne la consignation du temps de travail, les employés n'ont pas de pouvoir décisionnel sur les mécanismes utilisés. Ces décisions sont prises à divers niveaux de décision des projets. Les instances ayant le pouvoir de décision reçoivent les analyses de risques et les recommandations formulées par des niveaux inférieurs. Le premier niveau décisionnel est l'équipe de projet. C'est là que les risques sont identifiés et que les outils permettant d'implanter le changement sont recommandés à l'équipe centrale RH-OSP par chaque équipe de projet. L'équipe centrale se compose des principaux gestionnaires de l'OSP et des directeurs des RH. Cette équipe évalue les risques et les répercussions des projets dans l'optique des processus. Le deuxième niveau est le Comité consultatif des médias. Une vue d'ensemble des projets leur est fournie, les risques sont identifiés et le calendrier d'implantation est fourni. Au-dessus de ce comité se trouve le Comité de pilotage RH-OSP, formé du v.-p., RH, des directeurs des RH et du premier directeur de l'OSP, qui a pour mandat de valider toutes les décisions prises en aval. Enfin, l'aperçu de tous les projets est étudié par les promoteurs de la haute direction (trois v.-p.) qui soupèsent le risque global. Il existe bien sûr nombre d'autres nœuds dans la chaîne de communication où l'information relative aux initiatives de changement est communiquée, notamment dans le cadre des présentations et des séances de questions qui ont lieu durant les différentes réunions d'exploitation (le groupe de travail des gestionnaires des RH, qui se réunit tous les deux mois, le Comité d'exploitation de la radio, les réunions des Finances et de l'administration, etc.), ainsi qu'à l'occasion des mises à jour préparées à intervalles de quelques mois par les fournisseurs de services aux clients de l'OSP.

2. Observations (suite)

2.4 Méthodologie de gestion de changement (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

La gestion du changement se rapportant aux projets des RH/OSP dépasse en ampleur tout ce qui se fait pour les nombreux autres projets que CBC/Radio-Canada réalise, et nous utilisons une méthode standardisée. Malgré tout, nous tiendrons compte de cette recommandation dans nos initiatives de changement à l'avenir.

Responsable & échéancier

Pierre-Yves Blain, Premier directeur, OSP



Third and Final Internal Audit Report

Ottawa Project

July 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of contents

1. Background.....	1
2. Audit Objective	2
3. Audit Scope.....	3
4. Summary of Procedures Performed.....	3
5. Important Observations, Recommendations and Management Comments.....	4
6. Conclusion	8
 Appendix	
A Audit of expenditures charged to the project as at October 31, 2005.....	9

1. Background

The objective of the Ottawa Project is to create an integrated and accessible production centre equipped with state-of-the-art technology. In so doing, the Corporation aims to make optimal use of news content and improve its relationship with the audience. The project therefore relocated all the Corporation's Ottawa-area activities to a new production centre located in downtown Ottawa.

The anticipated advantages of the Ottawa Project are the following:

- Greater visibility for the Corporation in the heart of the National Capital;
- Eight Ottawa business components being brought together in a single location;
- Opportunity to develop greater synergy between these business components;
- Digital environment that will allow sharing and maximal use of audio and video content;
- Multipurpose studios and sets that will make optimal use of the facilities;
- Integrated technical infrastructure;
- Fewer satellite antennae and studios.

Approximately 700 employees in regional and national radio and television were affected by this project.

This report is the outcome of the third and final auditing phase of the Ottawa Project. The observations herein will be subject to twice-yearly follow-up, particularly the review of the post-mortem report.

Update on the interim internal audit report of December 2004

In December 2004, Internal Audit issued an internal audit report identifying the positive points and areas for improvement regarding the management of costs charged to the project and other areas of project management.

Following are the main areas that were targeted for improvement:

- Overstatement of lease incentive and failure to comply with Corporate Policy 2.3.6 : *Contracts, Quotations and Tenders*.
- Lack of prior written authorization from the Corporation for leasehold improvement change orders.
- Approval of a call for tenders by a person with an insufficient Delegation of Financial Authority (DFA).

Since December 2004:

- Finance and Administration made an accounting entry to correct the overstatement error in the amount recorded as a lease incentive.
- The Real Estate Division was verbally informed of the failure to comply with Corporate Policy 2.3.6: *Contracts, Quotations and Tenders* (now called *Procurement*).
- The Real Estate Division documented the Corporation's authorization of the change orders for the leasehold improvement work and the new procedure for change orders approval.
- The project manager contacted the director in charge of engineering to advise him of the areas needing improvement in the call-for-tender approval process, and this deficiency was also mentioned in the November 2004 project's progress report.

1. Background (Cont'd)

Events since December 2004

s.18(a)

s.18(b)

The main developments since the filing of the December 2004 audit report are as follows:

Project timeline

The production center opened in July 2004 and was completely operational in December 2004 except for the TV server (Avid). The server's implementation is not yet completed since there are a number of bugs. Two updates are planned for 2006-07, specifically in May and September 2006.

The eight-week lockout of employees belonging to the Canadian Media Guild resulted in the postponement of the employee training and of certain consultation sessions.

Costs charged to the project

Most of the expenditures incurred since December 2004 are related to technical expenditures. Training expenditures incurred since April 2004 have been transferred into an operating budget following a Corporate Finance directive to no longer consider them as capitalizable project elements.

As at October 31, 2005, the total project budget was [redacted] for training. Expenditures and commitments stood at [redacted] including training expenditures transferred to the operating budget. Projected expenditures up to the end of the project were [redacted] mainly to cover adjustments related to the building expenditures, implementation of the TV server and transition. Given the additional funding from the Real Estate Division in the amount of [redacted] to cover part of the deficit related to the building and taking into account the training budget and expenditures, [redacted] is expected, as reported in the October 31, 2005 results report.

2. Audit Objective

The objective of this audit was to evaluate the effectiveness of controls, systems and practices that have been implemented in order to limit the Corporation's exposure to business risks with respect to the Ottawa Project. These risks comprise the possibility that an event, a measure or the failure to take a measure would interfere with the attainment of key project objectives. The principal risks identified were:

- Failure to attain project objectives;
- Inability to meet project deadlines;
- Failure to complete the project within funding parameters set by the Board of Directors.

3. Audit Scope

s.18(a)
s.18(b)

The audit examined procedures and controls used in managing the Ottawa Project. Based on our assessment of risks, we have included the following activities in our audit:

- Management of project costs, including adherence to Corporate policies, approval and justification of expenditures, budget variances explanations and projections made;
- Management of the project schedule, including how progress is measured and the coordination of work phases by the various parties involved;
- Other project management issues such as accountability, risk management and communications.

Work for this third and final audit phase was conducted from September 2005 to March 2006 and involved costs charged to the project up to October 31, 2005. Appendix A describes the cumulative work performed for the three audit phases.

Although this is the final audit phase, the project has still yet to be completed and the post-mortem report has not been completed. As mentioned previously, the review of the post-mortem report, as well as the review of other issues raised in this audit report, will be subject to Internal Audit twice-yearly follow-up.

4. Summary of Procedures Performed

The procedures performed were:

- Examination of project documentation;
- Discussions with key project participants;
- Review of project timeline;
- Examination of a sample of contracts signed with the main service providers as well as invoices received from them;
- Review of salaries charged to the project, on a sample basis;
- Review of the project's results reports between February 29, 2004 and October 31, 2005; review of re-estimates and explanations of budget variances.

Appendix A details the audit of expenditures charged to the project as at October 31, 2005. Our audit work focused on contracts, purchase orders, invoices and salaries denoting a total value of _____ of the expenditures and commitments accounted for as at October 31, 2005.

We would like to thank all the employees for their cooperation and assistance during the course of this review.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments

Positive points and aspects requiring improvement with respect to the Ottawa Project are as follows:

COST MANAGEMENT

Positive Points

- Contracts were signed by individuals carrying the appropriate delegated financial authority (DFA) and were approved and co-signed by a Senior Finance Officer.
- Contracts were reviewed by the Law Department.
- Invoices were approved by persons carrying the appropriate DFA.

Aspects requiring improvement

Building

The reconciliation of Morguard's change orders with the amounts charged to the project has not been completed.

Observation: At the time the Internal Audit draft report was released, the Real Estate Division had not finished reconciling Morguard's change orders with the amounts charged to the project in SAP. The building's construction is now finished, and because no new changes will be ordered, the reconciliation can be done.

Recommendation: The Real Estate Division should finish the reconciliation of change orders with the amounts charged to the project. Recording errors may be detected that could have an impact on the project's results report. These errors may lead users to make different decisions or come to different conclusions than they would if they had the accurate information.

Management comments:

The reconciliation was completed and a copy was sent to Internal Audit. As far as the Real Estate Division is concerned, this is completed.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

COST MANAGEMENT (CONT'D)

s.18(a)

Aspects requiring improvement (Cont'd)

s.18(b)

Technical

Failure to document reasons for not issuing calls for tenders.

Observation: Three purchase orders—to suppliers _____, for the respective amounts of _____ -were made without calls for tenders. The circumstances could have constituted an exception to the requirement of obtaining price quotations or competitive tenders. However, these circumstances were not documented as they should have been, according to Corporate Policy 2.3.6: *Contracts, Quotations and Tenders*, which was in effect at the time of the purchases. It should be noted that the policy was modified in September 2005. The new Corporate Policy 2.3.6: *Procurement* still requires that all exceptions allowed by the policy be documented, and that the documentation be available for verification. It additionally requires that exemptions to the policy and its permitted exceptions not only be documented, but also filed and approved by the Vice-President and Chief Financial Officer.

Recommendation: Management should document the reasons for which quotations or tenders were not obtained, and attach this documentation to the contract or purchase order.

Management comments:

A reminder was sent to the person in charge for that part of the Ottawa Project. In the three cases, the explanations were provided to Internal Audit.

Operations

Purchases were made without being processed by Purchasing and without being supported by a written contract or purchase order.

Observation: According to Corporate Policy 2.3.6: *Contracts, Quotations and Tenders*, which was in force at the time of purchase and new Corporate Policy 2.3.6: *Procurement*, purchases of goods over \$1,000 must be processed by Purchasing/Supply Management Service, and purchases of services over \$5,000 must be supported by a written contract or purchase order. Among the tests we carried out, four purchases of goods from supplier Promomedia Group, each totalling more than \$1,000, were not processed by Purchasing/Supply Management, and one purchase of services of more than \$5,000 from supplier Wall Sound and Lighting was not supported by a written contract or purchase order. While these non-capitalizable expenses were later transferred to operations, they were nonetheless incurred as part of the project and did not respect the Corporate Policy.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

COST MANAGEMENT (CONT'D)

s.18(a)

s.18(b)

Aspects requiring improvement (Cont'd)

Operations (Cont'd)

Purchases were made without being supported by a written contract or purchase order. (Cont'd)

Recommendation: Management should ensure that purchases are made in agreement with Corporate Policy 2.3.6 and that purchase orders or written contracts are produced for purchases in amounts equal to or higher than the limits set by the policy.

Management

comments:

A note was sent to the Site Director to remind him of the financial procedures.

OTHER AREAS OF PROJECT MANAGEMENT

Positive points

- The project was well managed, in that project deadlines were met, and the project was carried out within the financing budget approved by the Board of Directors; however, this excludes building expenditures. It will be necessary to wait for the project post-mortem to see if all objectives were attained. The new production centre opened in July 2004 and was completely operational in December 2004, even though according to the feasibility study the target was June to September 2004. As we write this, the implementation of the TV server is not finished, with delays caused by the supplier and by the choice of server at the corporate level—both situations were beyond the project manager's control. In other respects, the choice of a server that works for the entire Corporation, coupled with the fact that management relied on experience acquired during consolidation projects in Edmonton and Quebec City, have allowed management to fulfill the strategic direction encouraging collaboration, which aims to reinforce the capacity of CBC/Radio-Canada to work as one integrated company. As for the project being carried out within the financing budget approved by the Board of Directors, we have noted that the Real Estate Division totaling the project is showing an expected the project is not entirely finished, however; the actual costs could differ from the estimates as at October 31, 2005; in addition, as mentioned above, costs will have to be weighed against how well project objectives were achieved. Taking into account the additional sources of financing from the project, the project is showing an expected Strong project management helped to
- Progress reports were produced regularly to show the project's status. Risk management reports were also provided, identifying the risks and the strategies to adopt to minimize their impacts.
- Minutes from project committee meetings were distributed regularly to highlight and monitor problems and important events that came up throughout the project.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

OTHER AREAS OF PROJECT MANAGEMENT (CONT'D)

Aspects requiring achievement

Post-mortem

The post-mortem report was not completed.

Observation: At the time the report was issued, the post-mortem report was not completed. The project manager has written a draft version of the post-mortem and meetings have been scheduled with the various managers involved in the project in order to review it. Although the project is still running, there are very few components left to come. It is important to complete the post-mortem while the necessary information is still easily available and the managers responsible for the various project areas are able to provide personal assessments. It is important to compile a post-mortem report in order to assess the outcomes of the project as well as the decision-making and management processes conducted therein. The assessment should include the following: evaluate the "big picture" of projected vs. actual expenditures, compare outcomes with the feasibility study, evaluate to what degree the initial timetable was respected, evaluate whether the project objectives were achieved, evaluate the satisfaction of users and of all parties involved in the project, etc. Evaluation of the project decision-making and management processes must identify strong points as well as errors and shortcomings in processes, along with the causes of said errors/shortcomings and possible remedies. These lessons could then be applied when planning and carrying out subsequent projects so as to enhance their quality and effectiveness.

Recommendation: We encourage the project manager to complete the post-mortem report so as to document the final evaluation of the Ottawa Project so that lessons learned from the experience can be applied to other projects.

Management comments: Meetings have been held with the project team as well as Media management in Ottawa.

6. Conclusion

Based on the results of this audit, we have concluded that the controls, systems and practices for managing project costs are:

- effective (no observations).
- acceptable (requiring improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

Based on the results of this audit, we have concluded that the controls, systems and practices for other elements of project management are:

- effective (no observations).**
- acceptable (requiring improvement).
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

Appendix

s.18(a)

s.18(b)

Appendix A – Audit of expenditures charged to the project as at October 31, 2005

(IN THOUSANDS OF DOLLARS)						
Description	Initial Budget * (A)	Expenditures & Commitments as at Oct. 31, 2005 (B)	Estimates as at Oct. 31, 2005 (C)	Budget Variances as at Oct. 31, 2005 (A-B-C)	Audited Expenditures as at Oct. 31, 2005	Description of Work Performed
Building					<p>Contracts</p> <p>Morguard's change orders</p> <p>Invoices</p>	<p>Concerning the following suppliers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Morguard Corporation • Coprim • Adjeleian, Allen, Rubeli Limited • Architectes Lemay et associés • R.J. McKee Engineering Ltd • Public Works and Government Services Canada <p>Review of tenders, calls for tenders, comparative grids, purchase requisitions, contracts, change orders and progress payment invoices/request.</p> <p>Interviews/discussions with Francine Lamotte, Josée Racine, André Lévesque, Sonia Trudel, Pierre Nollet, Marie-Josée Lacombe, Lise Powers, Walter Sullivan and Robert Mallette.</p>
Technical					<p>Purchase Orders</p> <p>Contracts</p> <p>Invoices</p>	<p>Concerning the following suppliers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acura Technology Group Inc • Anixter Canada Inc • Applied Electronics Ltd • Avid Technology Inc • Delco Wire & Cable Ltd • Inscribe Technology Corp • Leitch Technology International • Parkervision inc • Sony du Canada <p>Review of tenders, calls for tenders, comparative grids, purchase requisitions, purchase orders and progress payment invoices/request.</p> <p>Interviews/discussions with Pierre Marion, Jean Lavigne, Gilles Arcand, Michel Leduc, Bruno Boulé and Daniel Lalonde.</p>

* This budget does not include additional funding of _____ from the Real Estate Division to _____

(IN THOUSANDS OF DOLLARS)						
Description	Initial Budget * (A)	Expenditures & Commitments as at Oct. 31, 2005 (B)	Estimates as at Oct. 31, 2005 (C)	Budget Variances as at Oct. 31, 2005 (A-B-C)	Audited Expenditures as at Oct. 31, 2005	Description of Work Performed
Design					Purchase Orders Morguard's change orders Invoices Salaries	Concerning the following suppliers: <ul style="list-style-type: none"> • Morguard Corporation • Fillion Electronique Review of purchase requisitions, purchase orders, change orders and progress payment invoices/request. Interviews/discussions with Josée Racine and Josée Pilon. Review of salaries to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Ottawa Project.
Information Technology					Purchase Orders Morguard's change orders Invoices	Review of change orders, purchase requisitions, purchase orders and progress payment invoices/requests. Interviews/discussions with Josée Racine.
Transmission and distribution					Contracts Invoices	Concerning the following suppliers: <ul style="list-style-type: none"> • Public Works and Government Services Canada • Bell Canada Review of contracts and progress payment invoices/requests. Interviews/discussions with Josée Racine, Michel Leduc and Daniel Lalonde.

* This budget does not include additional funding of _____ from the Real Estate Division to _____

(IN THOUSANDS OF DOLLARS)						
Description	Initial Budget * (A)	Expenditures & Commitments as at Oct. 31, 2005 (B)	Estimates as at Oct. 31, 2005 (C)	Budget Variances as at Oct. 31, 2005 (A-B-C)	Audited Expenditures as at Oct. 31, 2005	Description of Work Performed
Satellite and microwave					Purchase Orders Invoices	Concerning the following suppliers: <ul style="list-style-type: none"> • Capella Telecommunications Inc • Telesat Canada • Comlink Systems Inc Review of tenders, calls for tenders, comparative grids, purchase requisitions, purchase orders, contracts and progress payment invoices/requests. Interviews/discussions with Michel Leduc, Daniel Lalonde and George Lubell.
Training					Invoices	Review of training costs and interviews/discussions with Denis Doucet.
Transition					Salaries	Review of salaries and interviews/ discussions with Josée Racine.
Project Management Office	**				Salaries	Review of salaries and interviews/ discussions with Denis Doucet and Josée Racine to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Ottawa Project.

* This budget does not include additional funding of _____ from the Real Estate Division to _____

** The sum of _____ was transferred to a training operating budget. The transfer took place following a Corporate Finance directive to no longer capitalize training costs beginning in fiscal 2004–2005. The training costs prior to 2004–2005 were _____. Adjustments are made along the way as commitments and estimates are confirmed in order to transfer the expenditures to the operating budget.

*** The sum of _____ was transferred from Project Management Office to Communications.

(IN THOUSANDS OF DOLLARS)						
Description	Initial Budget * (A)	Expenditures & Commitments as at Oct. 31, 2005 (B)	Estimates as at Oct. 31, 2005 (C)	Budget Variances as at Oct. 31, 2005 (A-B-C)	Audited Expenditures as at Oct. 31, 2005	Description of Work Performed
Communications					Purchase Orders Invoices	Concerning the following suppliers: <ul style="list-style-type: none"> • Promomedia Group • Activec • Wall Sound and Lighting Review of purchase requisitions and progress payment invoices/requests. Interviews/discussions with Josée Racine.
Total						
Training (M710005)					Salaries	Review of training costs and interviews/discussions with Josée Racine to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Ottawa Project.
Total						

* This budget does not include additional funding of _____ from the Real Estate Division to _____

** The sum of _____ was transferred to a training operating budget. The transfer took place following a Corporate Finance directive to no longer capitalize training costs beginning in fiscal 2004–2005. The training costs prior to 2004–2005 were _____ Adjustments are made along the way as commitments and estimates are confirmed in order to transfer the expenditures to the operating budget.

*** The sum of _____ was transferred from Project Management Office to Communications.

Source: « Ottawa Project – Results as at October 31, 2005 », issued on December 2, 2005.



Rapport de vérification interne

Paie nationale – Phase I

Octobre 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

1. SOMMAIRE	1
1.1 Contexte	1
1.2 Objectif de la vérification.....	2
1.3 Étendue de la vérification.....	2
1.4 Résumé du travail effectué	3
1.5 Pratiques positives	3
1.6 Résumé des observations et recommandations.....	3
1.7 Conclusion.....	6
1.8 Résumé des commentaires de la direction.....	6
2. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS	8
RESSOURCES HUMAINES	8
2.1 Structure de la Paie nationale – Opérateurs TCS.....	8
2.2 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Fiches de contrôles (Listes)	9
2.3 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Dossier personnel des employés	10
2.4 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Entrée des données au moment opportun dans le VIP	11
2.5 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Rapports -10% (services occasionnels)	12
2.6 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Fichiers principaux.....	13
2.7 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Preuve d’examen.....	14
2.8 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale - Avances.....	15
FINANCES & ADMINISTRATION	16
2.9 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Rapprochement du compte 9715603	16
AUTRE.....	17
2.10 Accès à l’environnement de production accordé aux tierces parties prestataires de services	17

1. Sommaire

1.1 Contexte

L'Organisation de services partagées (OSP) a vu le jour à CBC/Radio Canada en octobre 2003. Son mandat est de fournir à tous les employés de la Société divers services transactionnels et administratifs. Le principal objectif est d'adopter des solutions communes, applicables aux Ressources humaines, aux Technologies de l'information et aux Finances et Administration, afin de créer une culture axée sur l'excellence du service à la clientèle et des processus.

Chaque secteur de service comprend les fonctions suivantes :

Service des ressources humaines (RH)

- Administration des dossiers des employés
- Administration des régimes d'avantages sociaux
- Consignation du temps de travail et administration des congés
- Administration du SIRH
- Services destinés aux employés et aux gestionnaires (RH en ligne)
- Paie (nationale, retraite, auxiliaires)

Services informatiques

- Centre de service des TI (CSTI)
- Soutien du système VIP

Services de comptabilité

- Centre national des paiements (CNP)
- Crédit, recouvrement, facturation
- Gestion de trésorerie
- Paie

Les services RH comportent deux grandes fonctions : les Ressources humaines et la Paie. La fonction des Ressources humaines est divisée en deux groupes : Administration RH et Transactions RH. Les RH traitent quotidiennement tout près de 1 750 transactions, lesquelles concernent entre autres les congés et les mises à jour des renseignements personnels et des avantages sociaux. Le groupe des RH compte 38 employés, affectés comme suit :

- Groupe des Transactions RH : un superviseur et 16 employés
- Groupe de l'Administration RH : un superviseur et 16 employés
- Classement : deux employés
- Traitement du rachat d'années de service : deux employés

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Au moment de notre examen, le chef des services RH procédait à la restructuration des groupes au sein du service, à la révision de tous les processus des groupes Administration RH et Transactions RH, à l'identification des lacunes et à l'établissement d'une stratégie future pour l'adoption de processus efficaces.

La paie nationale annuelle s'élève à près de 700 millions de dollars. Le traitement de ces transactions est effectué par le service de la Paie nationale au sein des services des RH. On y effectue environ 11 000 transferts électroniques de fonds (TEF). Cent soixante chèques sont émis par le système, dont 90 % à titre d'indemnité de départ. De plus, chaque mois, 8 000 dépôts sont effectués et 150 chèques sont émis pour les retraités. Le système VIP – un logiciel d'un tiers – est utilisé pour traiter la paie. Le système VIP comporte des modules qui sont utilisés par l'équipe des RH pour traiter les indemnités, les avantages sociaux, la paie, la consignation des heures de travail, les congés et les présences. Les services locaux des RH sont responsables de l'entrée des données permanentes des employés. Le service de la Paie compte cinq employés et un gestionnaire.

1.2 Objectif de la vérification

L'objectif de vérification dans l'examen de la Paie nationale était de déterminer si CBC/Radio-Canada a en place des systèmes, des pratiques et des moyens de contrôle appropriés pour atténuer efficacement les risques opérationnels inhérents à ce service. Dans ce contexte, un risque opérationnel désigne une menace ou un événement qui risque d'entraver la capacité du service à atteindre ses objectifs. Au cours de nos rencontres préliminaires, nous avons déterminé, pour mieux cibler la vérification, un certain nombre d'objectifs d'entreprise dont la réalisation pourrait être à risque :

- Protection du fichier principal de la Paie
- Exactitude du traitement
- Validité des employés inscrits au registre de la paie
- Traitement de la paie au moment opportun
- Procédures de versements appropriées
- Maintien du caractère privé des renseignements confidentiels des employés
- Respect des politiques institutionnelles pertinentes

1.3 Étendue de la vérification

La portée de la phase I comprenait un examen des pratiques actuelles et des mesures de contrôle en place à la Paie nationale.

Au cours de la phase II (effectuée avant la phase I), la Vérification interne a procédé à un examen de l'intégration de la Paie des occasionnels dans le système VIP, notamment des mesures de contrôle des changements de programmation, de l'intégrité de la conversion des données et du respect des objectifs du projet. La phase I a principalement porté sur les domaines suivants :

Examen des processus opérationnels

- Examen de la documentation des processus et des mesures de contrôle, tests de cheminement, essai des activités de contrôle des risques pour les processus de la Paie.

1. Sommaire (suite)

1.3 Étendue de la vérification (suite)

Examen des transactions

- Examen d'un échantillon de transactions pour déterminer le caractère opportun, la validité et l'exactitude des versements de la Paie.

Examen du registre de la Paie

Examen des procédures du registre de la Paie afin de déterminer le caractère adéquat des mesures de contrôle, des ajouts, des changements et des suppressions dans les dossiers et dans les renseignements personnels des employés.

1.4 Résumé du travail effectué

Les procédures suivantes ont été exécutées en avril et mai 2006 :

- Discussion avec le personnel clé pour comprendre les processus et les activités exécutées dans le cadre des fonctions;
- Examen de la documentation pertinente concernant la paie;
- Observation du processus de groupage pour le traitement réel d'un état de paie.

1.5 Pratiques positives

Au cours de notre vérification, nous avons constaté les pratiques positives suivantes :

- Le traitement de la paie a été centralisé, générant ainsi des économies d'échelle.
- L'examen de la Paie nationale a débuté à l'été de 2005. Nous avons repéré 1 800 transactions en souffrance. Depuis, le nombre de transactions en souffrance a été réduit à 400, en même temps que les demandes quotidiennes de transactions étaient traitées.
- Le personnel des quatre groupes (Administration RH, Transactions RH, Soutien VIP et services de la Paie) collabore bien ensemble. Ce groupe d'employés possède, collectivement, une vaste gamme de connaissances et d'expériences.
- La haute direction des RH procède actuellement à l'examen de tous les processus utilisés par les groupes Administration RH et Transactions RH, en plus de relever les pratiques inefficaces et d'établir une stratégie de traitement efficace.

1.6 Résumé des observations et recommandations

Les observations contenues dans ce rapport sont le résultat de l'examen par la Vérification interne de la structure et des activités de la Paie nationale. Ces observations doivent servir de guide et faire ressortir d'éventuelles possibilités d'amélioration.

Structure de la Paie nationale – Opérateurs TCS – Les opérateurs TCS sont appelés à disparaître bientôt. Les heures de travail des employés ne seront plus transmises aux opérateurs TCS pour être entrées manuellement dans le système VIP. Les employés seront responsables d'entrer eux-mêmes leurs heures de travail dans le système et de les fournir au moment prévu. Dans la foulée des changements au niveau des opérateurs TCS, la direction devra établir un nouveau processus et déterminer qui recevra les messages de fermeture de période de paie à la place des opérateurs TCS.

1. Sommaire (suite)

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Fiches de contrôle (Listes) – Chaque type de transaction (nouvel employé, indemnités de départ, avantages sociaux, congés) qui est traitée par le groupe Administration RH fait l'objet d'une fiche de contrôle. Ces fiches de contrôle sont des outils précieux pour informer les gestionnaires des transactions touchant les employés. Au cours de l'examen, nous avons noté que les fiches de contrôle ne sont pas toujours remplies correctement ou mises à jour au moment opportun. Les « listes » doivent être mises à jour pour refléter tout changement pouvant survenir au cours des processus des RH.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Dossier personnel des employés – Au cours de notre examen, nous avons noté que les dossiers personnels des employés sont conservés dans la salle des dossiers de l'OSP. Pour chaque employé échantillonné, il a été possible de trouver son dossier personnel. Toutefois, certains documents, comme des lettres de démission et des avis de licenciement, étaient manquants. Il a été impossible d'établir clairement les causes et les effets de cette situation. Les personnes interrogées n'ont pu expliquer de façon satisfaisante pourquoi les documents étaient manquants en raison du nombre de parties intéressées, comme les expéditeurs dans les régions et les responsables du classement de l'OSP.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Entrée des données au moment opportun dans le VIP – Des demandes de transaction sont présentées et enregistrées quotidiennement selon un ordre prioritaire. Au cours de notre examen, nous avons noté que certaines transactions étaient entrées dans le système VIP plusieurs semaines après la demande initiale. Les transactions devraient être entrées dans le système VIP au moment opportun afin de s'assurer que les dates réelles sont enregistrées dans la bonne période de paie.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Rapports –10 % (services occasionnels) – Les rapports –10 % sont produits après chaque paie. Ces rapports listent tous les employés dont la paie est inférieure de 10 % à la précédente. Les chefs de chaque groupe des Transactions RH examinent les rapports pour s'assurer que tous les employés listés ont été payés correctement et qu'il n'y a pas eu d'erreurs sur leur paie. Toutefois, les rapports –10 % pour les employés occasionnels ne sont pas examinés, étant donné que les heures de travail de ces derniers peuvent varier significativement d'une semaine à l'autre. Par conséquent, les rapports peuvent ne pas être pertinents pour déterminer si le nombre d'heures des employés occasionnels était juste. Des mesures doivent être prises afin de veiller à ce que les heures entrées par les employés occasionnels correspondent réellement aux heures travaillées. Cela permettra de s'assurer de l'exactitude du nombre d'heures entré.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Fichiers principaux – Les formulaires *Transactions RH* sont remplis afin de s'assurer qu'une demande de transaction est entrée dans le système VIP. À partir de l'échantillon obtenu, nous avons pu déterminer que ce ne sont pas toutes les transactions qui requièrent de remplir un formulaire *Transactions RH*. Des lignes directrices doivent être adoptées afin de déterminer quand un formulaire *Transactions RH* doit être rempli.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Preuve d'examen – Les rapports sur la paie sont produits toutes les deux semaines par le groupe de la Paie. L'examen et le rapprochement de chacun de ces rapports sont effectués afin de s'assurer que les employés sont rémunérés correctement et que les sommes ont été bien calculées. Cependant, pour indiquer que cet examen a été effectué, il suffit de cocher le rapport. Cette façon de procéder ne constitue pas une preuve suffisante pour démontrer qu'un examen a été effectué puisqu'on ne peut savoir qui a procédé à l'examen et quand il a été effectué.

1. Sommaire (suite)

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Avances –

a) Une feuille de calcul est utilisée pour faire le suivi de toutes les avances qui doivent être recouvrées sur la paie des employés. Cette feuille de calcul permet de s'assurer que le suivi et le recouvrement des avances sont effectués au moment opportun. Les avances vérifiées n'apparaissent pas sur la feuille de calcul. Les avances devraient être entrées sur la feuille de calcul afin de s'assurer qu'elles sont récupérées en temps opportun.

b) Les demandes d'avance doivent être transmises au chef de la Paie et au chef des Transactions RH. Toutefois, d'après les échantillons vérifiés, aucun courriel à cet effet n'avait été transmis. Après discussion, il a été possible de déterminer qu'il n'y a pas de chef des Transactions RH actuellement et que le chef des services administratifs des RH agit comme chef par intérim de ce groupe. Tous les courriels concernant les avances devraient être transmis au groupe de la Paie. Des copies de ce courriel devraient être envoyées directement au chef de la Paie et au chef des Transactions RH.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Rapprochement du compte d'attente 9715603 de la Paie – Le service des Finances et de l'Administration dispose d'un compte d'attente pour la paie, numéro 9715603, dans le SAP. Les erreurs, comme les centres de coûts et les comptes du grand livre général qui sont incorrects, sont affichées dans ce compte au moment où les données de la paie sont transférées de VIP à SAP. Aucun rapprochement n'est effectué pour le compte 9715603 et l'explication fournie pour justifier l'écart est que les charges à payer à la fin de l'exercice n'avaient pas été contrepassées. Un rapprochement officiel devrait être effectué pour le compte 9715603.

Accès à l'environnement de production accordé aux tiers prestataires de services - (PRÉCÉDEMMENT SIGNALÉ EN AVRIL 2001) - Un numéro d'utilisateur permet aux utilisateurs de DLGL d'avoir accès à de l'information sensible et aux dossiers des programmes contenus dans le système. Les discussions avec DLGL ont confirmé que le personnel de DLGL partage ce même numéro d'utilisateur et mot de passe généraux pour accéder au système de CBC/Radio-Canada. L'absence de mesures de contrôle adéquates des activités de DLGL dans le système expose la Société au risque que DLGL utilise de manière inappropriée le compte et qu'une telle activité ne soit pas détectée à temps. De plus, il existe un risque que l'accès aux renseignements personnels soit accordé, ce qui contrevient à la législation sur la protection des renseignements personnels. Le contrat avec DLGL devrait être examiné pour inclure des clauses visant à limiter, dans la mesure du possible et de façon pratique, le risque d'une utilisation inappropriée de ce privilège.

1. Sommaire (suite)

1.7 Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de la Paie nationale sont :

- efficaces (aucune observation).
- acceptables (nécessitent des améliorations).**
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants).

1.8 Résumé des commentaires de la direction

La direction est d'accord avec l'essentiel de ces observations et prendra ou a déjà pris des mesures en réponse à l'intention des recommandations, comme il est indiqué ci-dessous.

Structure de la Paie nationale – Opérateurs TCS

Une équipe de projet a été chargée de mettre en œuvre un nouveau processus de consignation des heures de travail. Ce projet consiste à élaborer un nouveau processus et, de concert avec la Vérification interne, à s'assurer que des mesures de contrôle appropriées sont en place. On prévoit que le projet sera terminé à l'été 2007.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Fiches de contrôle (Listes)

Nous passons actuellement en revue tous les processus, la façon dont le travail est organisé et comment nous travaillons en équipe. Au cours des trois à six prochains mois, la direction, avec l'aide des conseillers de Mercer, améliorera l'efficacité et la qualité du service.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Dossier personnel des employés

Le chef des RH soulignera à nouveau l'importance de ce point à l'équipe principale. Les directeurs régionaux des RH devraient rappeler à leur équipe de nous transmettre au moment opportun les documents à classer.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Entrée des données au moment opportun dans le VIP

Plusieurs mesures ont été prises pour restructurer l'équipe des Transactions RH (employés additionnels, formation poussée, nouveau superviseur des Transactions RH, soutien régional, examen des formulaires et des processus, etc.). Le plan a été conçu avec l'aide d'un conseiller de l'extérieur. En l'espace de trois mois, nous avons réalisé des améliorations importantes. Actuellement, le service est stable et efficace. Toutefois, des améliorations sont toujours possibles.

1. Sommaire (suite)

1.8 Résumé des commentaires de la direction (suite)

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Rapports –10 % (services occasionnels)

En lieu et place de ce rapport sur les employés occasionnels, il existe d'autres mesures de contrôle. Notamment, les gestionnaires et les administrateurs sur le terrain vérifient et approuvent toutes les heures consignées. La direction prévoit aussi mettre en œuvre de nouveaux processus de consignation des heures de travail et s'assurera que les mesures de contrôle appropriées seront mises en place après l'élimination des postes d'opérateurs TCS. Le projet doit être terminé à l'été 2007.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Fichiers principaux

Comme le lancement des RH en ligne pour les gestionnaires doit avoir lieu à l'automne 2006, nous suggérons d'attendre avant de communiquer les nouvelles façons de procéder. En attendant, l'équipe des SARH renforce autant que possible les procédures.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Preuve d'examen

À compter de juillet 2006, le chef de la Paie nationale a mis en œuvre la procédure requérant que soient signés et datés tous les rapports de traitement de la paie.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Avances

Les SARH ont mis en œuvre de nouvelles procédures pour les avances. Nous avons donné la formation requise à l'équipe concernée. Cette question devrait être maintenant résolue. Le chef de la Paie nationale et le chef des Transactions RH reçoivent dorénavant une copie de toutes les demandes d'avance sur le salaire. Aucune autre mesure n'est requise.

Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Rapprochement du compte 9715603

Nous continuerons à effectuer un rapprochement officiel du compte 9715603 et à reclasser les éléments de manière appropriée. Nous officialiserons le processus d'examen et d'approbation du rapprochement.

Accès à l'environnement de production accordé aux tiers prestataires de services

Nous sommes d'accord et nous réviserons l'accès de DLGL à l'environnement de production VIP.

2. Observations et recommandations

Ressources humaines

2.1 Structure de la Paie nationale – Opérateurs TCS

Observation

Au cours des discussions et de l'examen du processus, il a été établi que les postes des opérateurs TCS seraient bientôt éliminés et que ce ne sont plus eux qui entreraient les heures de travail des employés dans le système. Ces derniers devront entrer eux-mêmes leurs heures de travail dans le système et seront responsables de les fournir au moment prévu.

Recommandation

Dans la foulée des changements de processus survenant au niveau des opérateurs TCS, la direction devra établir un nouveau processus et de nouvelles mesures de contrôle pour remplacer les opérateurs TCS.

Commentaires de la direction et plan d'action

Une équipe de projet a été chargée de mettre en œuvre un nouveau processus de consignation des heures de travail. Ce projet consiste à élaborer un nouveau processus et, de concert avec la Vérification interne, à s'assurer que des mesures de contrôle appropriées sont en place. On prévoit que le projet sera terminé à l'été 2007. (*Jason Grew*)

L'élimination des opérateurs TCS pourrait avoir des répercussions importantes sur notre service de la Paie, sur les services des Transactions RH ainsi que sur les SIRH. Ce point ne devrait pas être sous-estimé. (*Angela Chirinian*)

Responsable et échéancier

Jason Grew et Angela Chirinian

2. Observations et recommandations (suite)

Ressources humaines (suite)

2.2 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Fiches de contrôles (Listes)

Observation

Les fiches de contrôle ou les listes – par exemple les listes de cessations d’emploi et les listes des nouveaux employés comme les appelle le groupe de l’Administration RH – ont été créées pour s’assurer que chaque type de transactions touchant la paie d’un employé est surveillé et contrôlé, et que les mesures d’embauche et de cessation d’emploi, par exemple, sont complétées. Ces fiches de contrôle se présentent sous forme de classeurs Excel conservés sur un serveur partagé de l’OSP. Chaque classeur est protégé par un mot de passe et ne peut être modifié que par un seul administrateur à la fois.

La Vérification interne a observé que les fiches de contrôle ne sont pas toujours remplies correctement ou mises à jour au moment opportun. On a observé plusieurs cas de classement incorrect d’embauches et de cessations d’emploi, ainsi que des cas d’employés qui ne devaient plus être embauchés ou qui avaient cessé d’exercer leur emploi et qui n’étaient pas retirés de leur liste respective.

Recommandation

Afin que le groupe de l’Administration RH puisse s’assurer que tous les dossiers des employés ont été traités, les fiches de contrôle (listes) devraient être passées en revue régulièrement. Dans le cas où les circonstances devaient changer, les feuilles de contrôle devraient être mises à jour au moment opportun.

Commentaires de la direction et plan d’action

Nous passons actuellement en revue tous les processus, la façon dont le travail est organisé et comment nous travaillons en équipe. Au cours des trois à six prochains mois, la direction, avec l’aide des conseillers de Mercer, améliorera l’efficacité et la qualité du service.

Responsable et échéancier

Angela Chirinian et Sylvie Richard

2. Observations et recommandations (suite)

Ressources humaines (suite)

2.3 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Dossier personnel des employés

Observation

Tous les dossiers personnels des employés sont conservés dans une salle prévue à cet effet à l'OSP. Ces dossiers sont créés au moment de l'embauche des employés. Tous les documents pertinents doivent être versés au dossier personnel afin de s'assurer de leur exactitude. La direction de la salle des dossiers de l'OSP et les bureaux locaux des RH ont créé une liste de contrôle qui précise tous les documents devant figurer au dossier personnel d'un employé.

Au cours de notre examen, nous avons noté que les dossiers de plusieurs employés ne pouvaient pas être retrouvés immédiatement. On a informé la Vérification interne qu'il était nécessaire de signer un registre pour sortir de cette salle les dossiers personnels requis. Finalement, tous les dossiers personnels demandés ont été retrouvés. Toutefois, les documents requis, comme des lettres de démission ou de cessation d'emploi n'apparaissaient pas dans le dossier personnel des employés. Des discussions ont eu lieu avec les administrateurs, les agents des Transactions RH et avec le chef de la salle des dossiers pour déterminer si les documents étaient manquants ou s'ils n'avaient pas été remplis. Nous n'avons pas pu obtenir d'explications suffisantes et appropriées justifiant les retards à retrouver les dossiers et les documents manquants.

Recommandation

Les dossiers des employés doivent demeurer dans la salle des dossiers et ne peuvent être empruntés que si un registre est dûment signé à cet effet. Tous les documents qui servent à modifier ou à mettre à jour les renseignements sur les employés devraient être versés au dossier personnel de l'employé afin que toute transaction soit enregistrée adéquatement dans le dossier. De plus, la direction de la salle des dossiers de l'OSP et les bureaux locaux des RH devraient élaborer une procédure permettant de s'assurer que toute la documentation pertinente et requise figurant sur la liste de contrôle est recueillie et transmise à l'OSP qui la conservera de manière appropriée.

Commentaires de la direction et plan d'action

Le chef des RH soulignera à nouveau l'importance de ce point à l'équipe principale. Les directeurs régionaux des RH devraient rappeler à leur équipe de nous transmettre les documents à classer à temps.

Responsable et échancier

Angela Chirinian

2. Observations et recommandations (suite)

Ressources humaines (suite)

2.4 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Entrée des données au moment opportun dans le VIP

Observation

Des demandes de transaction sont présentées quotidiennement et reçues électroniquement dans les comptes de courriel du VIP Ottawa et de l'OSP/RH. Ces demandes sont triées en fonction de leur priorité, les nouvelles embauches étant traitées immédiatement. Toutes les transactions sont entrées dans le système VIP, soit par l'agent des Transactions RH ou par un administrateur des RH, selon le type de transaction.

Nous avons noté au cours de l'examen que de nombreuses transactions n'avaient pas été entrées de manière opportune. Plusieurs transactions avaient été entrées dans les semaines suivant la date de prise d'effet, tandis que d'autres transactions n'avaient pas encore été entrées. Nous avons découvert que plusieurs transactions avaient été mises de côté pour être entrées à une date ultérieure. Cela a eu pour résultat qu'on a souvent négligé d'entrer certaines transactions, en plus d'augmenter le risque que le système des RH soit imprécis ou périmé.

Recommandation

Chaque transaction qui est reçue dans les comptes de courriel du VIP Ottawa et de l'OSP/RH devrait être entrée au moment de sa réception. Nous croyons comprendre que la haute direction des RH examine actuellement le processus de demande de traitement et l'établissement des priorités au sein du groupe des Transactions RH. L'objectif de cet examen est de relever les lacunes et de mettre en œuvre des processus efficaces.

Commentaires de la direction et plan d'action

Plusieurs mesures ont été prises pour restructurer l'équipe des Transactions RH (employés additionnels, formation poussée, nouveau superviseur des Transactions RH, soutien régional, examen des formulaires et des processus, etc.).

Le plan a été conçu avec l'aide d'un conseiller de l'extérieur. En l'espace de trois mois, nous avons réalisé des améliorations importantes. Actuellement, le service est stable et efficace. Toutefois, des améliorations sont toujours possibles.

Responsable et échéancier

Angela Chirinian

2. Observations et recommandations (suite)

Ressources humaines (suite)

2.5 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Rapports -10% (services occasionnels)

Observation

Les rapports -10 % sont produits après chaque paie. Ces rapports listent tous les employés dont la paie est inférieure de 10 % à la précédente. Les chefs de chaque groupe des Transactions RH examinent les rapports pour s'assurer que tous les employés listés ont été payés correctement et qu'il n'y a pas eu d'erreurs sur leur paie.

On a remarqué que le groupe responsable des services occasionnels ne procède pas à l'examen des rapports -10 %, parce que les heures de travail des employés occasionnels varient de manière importante d'une semaine à l'autre. On ne peut se fier aux rapports pour déterminer si les heures de travail des employés occasionnels étaient incorrectes.

Recommandation

Si on ne peut se fier au rapport -10 % pour les employés occasionnels en raison de la difficulté de faire le suivi des changements, d'autres procédures devraient être mises en place pour repérer les écarts sur la paie des employés occasionnels dans le VIP. Par exemple, le rapport -10 % produit par le groupe responsable des services occasionnels peut être transmis par courriel aux opérateurs TCS, aux RH ou aux services respectifs afin que les chefs de ces groupes confirment les changements surlignés dans le rapport.

Commentaires de la direction et plan d'action

L'objectif du rapport + ou - 10 % est de déceler, au niveau des Services partagés, les écarts importants sur les paies, d'une période à l'autre, et qui pourraient révéler des erreurs potentielles. Les Services partagés ont officiellement envisagé d'adopter cette mesure de contrôle pour les employés occasionnels au moment de la mise en œuvre. Ils ont toutefois décidé de ne pas procéder à une telle vérification dans le cas des employés occasionnels, puisque leur paie varie d'une période à l'autre et tend à être très instable.

En lieu et place de ce rapport sur les employés occasionnels, il existe d'autres mesures de contrôle. Notamment, les gestionnaires et les administrateurs vérifient et approuvent toutes les heures consignées. La direction prévoit aussi mettre en œuvre de nouveaux processus de consignation des heures de travail et s'assurera que les mesures de contrôle appropriées seront mises en place après l'élimination des opérateurs TCS. Le projet doit être terminé à l'été 2007.

Responsable et échéancier

Jason Grew et Pierre-Yves Blain

2. Observations et recommandations (suite)

Ressources humaines (suite)

2.6 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Fichiers principaux

Observation

Un formulaire *Transaction RH* doit être rempli pour chaque demande de transaction et être soumis au groupe des Transactions RH. Les pièces justificatives devraient aussi être incluses. Cela permettra aux agents des Transactions RH de vérifier que toute l'information est juste et que le changement a été approuvé par les administrateurs appropriés (le cas échéant). Une fois que la transaction a été entrée dans le système VIP, le bureau des Transactions RH devrait s'assurer de signer et de dater le formulaire.

Au cours de notre examen, nous avons remarqué que ce ne sont pas toutes les demandes de transaction qui nécessitent de remplir un formulaire *Transaction RH* afin de procéder à une transaction. Il n'existe aucun critère pour déterminer quelle transaction requiert un formulaire et quelles demandes peuvent être soumises par courriel seulement.

Recommandation

On devrait élaborer un ensemble de lignes directrices normalisées afin de s'assurer qu'un formulaire *Transaction RH* est rempli pour les demandes qui l'exigent et que les autres soient traitées en conséquence.

Commentaires de la direction et plan d'action

Comme le lancement des RH en ligne pour les gestionnaires doit avoir lieu à l'automne 2006, nous suggérons d'attendre avant de communiquer les nouvelles façons de procéder. En attendant, l'équipe des SARH renforce autant que possible les procédures.

Responsable et échéancier

Angela Chirinian

2. Observations et recommandations (suite)

Ressources humaines (suite)

2.7 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Preuve d’examen

Observation

Les rapports sur la paie sont produits toutes les deux semaines par le groupe de la Paie. L’examen et le rapprochement de chacun de ces rapports sont effectués afin de s’assurer que les employés sont rémunérés correctement et que les sommes sont calculées correctement.

Au cours de l’examen, nous avons pu déterminer que l’examen des rapports est principalement effectué par les gestionnaires du groupe. Cependant, la preuve que cet examen a été effectué se limite à faire une coche sur le rapport. Le fait de cocher le rapport n’est pas une preuve suffisante pour démontrer qu’un examen a été effectué, puisque cette façon de faire ne précise pas qui a procédé à l’examen et quand il a été effectué (responsabilité).

Recommandation

La personne qui procède à l’examen devrait signer et dater le rapport pour prouver que l’examen a été effectué de manière opportune.

Commentaires de la direction et plan d’action

À compter de juillet 2006, le chef de la Paie nationale a mis en œuvre la procédure requérant que soient signés et datés tous les rapports de traitement de la paie.

Responsable et échéancier

Murray Smith

2. Observations et recommandations (suite)

Ressources humaines (suite)

2.8 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale - Avances

Observation

Les demandes d'avance sur la paie doivent être présentées à la Paie nationale par le groupe des Transactions RH. Les demandes sont habituellement transmises par courriel. Une copie du courriel doit être envoyée au chef de la Paie et au chef des Transactions RH. Toutes les demandes sont enregistrées sur une feuille de calcul précisant l'identité de l'employé, le montant avancé et la raison de cette avance. Une raison valide doit être fournie avant que l'avance soit accordée. Un calendrier doit être établi afin de préciser à partir de quelle période de paie l'avance (les fonds) doit être récupérée.

Au cours de l'examen, nous avons noté les points suivants :

1. Plusieurs avances vérifiées n'apparaissent pas sur la feuille de calcul.
2. Une copie des demandes d'avance n'était pas transmise au chef par intérim des Transactions RH.

Recommandation

1. Toutes les avances et toutes les périodes de paie à partir desquelles elles seront remboursées devraient être entrées dans la feuille de calcul de suivi. Cela permettra de s'assurer que tous les dossiers sont complets et que toutes les avances sont remboursées à temps.
2. Tous les courriels qui sont transmis au chef de la Paie devraient être conservés à des fins de consultation. Le fait de les joindre à la feuille de calcul de suivi permettra d'effectuer un examen plus complet.
3. Tous les courriels concernant les avances devraient être transmis au groupe de la Paie. Une copie de ces courriels doit aussi être envoyée directement au chef de la Paie et au chef des Transactions RH. Dans ce cas-ci, comme le poste de chef des Transactions RH est vacant, une copie des courriels doit être transmise au chef par intérim.

Commentaires de la direction et plan d'action

Les SARH ont mis en œuvre de nouvelles procédures pour les avances. Nous avons donné la formation requise à l'équipe concernée. Cette question devrait être maintenant résolue. Le chef de la Paie nationale et le chef des Transaction RH reçoivent dorénavant une copie de toutes les demandes d'avance sur le salaire. Aucune autre mesure n'est requise.

Responsable et échéancier

Angela Chirinian et Murray Smith

2. Observations et recommandations (suite)

Finances & Administration

2.9 Efficacité des mesures de contrôle de la Paie nationale – Rapprochement du compte 9715603

Observation

Le service des Finances et de l'Administration dispose d'un compte d'attente pour la paie, numéro 9715603, dans le SAP. Les erreurs, comme les centres de coûts et les comptes du grand livre général qui sont incorrects, sont affichées dans ce compte au moment où les données de la paie sont transférées de VIP à SAP. Les éléments inclus dans ce compte sont vérifiés par le groupe des Transactions RH et contrepassés aux comptes appropriés des centres de coûts et du grand livre général.

Le service des Finances et de l'Administration procède à un rapprochement complet de ce compte d'attente avant la fin de l'exercice. Nous avons noté pendant l'examen que le compte avait un solde d'environ 14 000 dollars à la fin de l'exercice. On a pu prouver qu'un rapprochement officiel avait été effectué et expliquer que l'écart était dû au fait que les charges à payer à la fin de l'exercice n'avaient pas été contrepassées.

Recommandation

On devrait effectuer un rapprochement officiel pour le compte 9715603. Tous les éléments qui doivent être rapprochés avec les comptes appropriés du grand livre général devraient être relevés et reclassés en conséquence. Le rapprochement devrait être examiné et approuvé avec signature.

Commentaires de la direction et plan d'action

Nous continuerons à effectuer un rapprochement officiel du compte 9715603 et à reclasser les éléments de manière appropriée. Nous officialiserons le processus d'examen et d'approbation du rapprochement.

Responsable et échéancier

Micheline Delorme

2. Observations et recommandations (suite)

Autre

2.10 Accès à l'environnement de production accordé aux tierces parties prestataires de services

Observation

(PRÉCÉDEMMENT SIGNALÉ EN AVRIL 2001)

Le chef du projet nous a informés que DLGL a toujours été autorisé à accéder aux trois environnements depuis 1996. Le numéro d'utilisateur donne aux utilisateurs de DLGL la possibilité d'accéder à des renseignements sensibles et à des dossiers de programmes dans le système. Les discussions avec DLGL ont confirmé que le personnel de DLGL partage ce même numéro d'utilisateur et mot de passe généraux pour accéder au système de CBC/Radio-Canada.

L'absence de mesures de contrôle adéquates des activités de DLGL dans le système expose la Société au risque que DLGL utilise de manière inappropriée le compte et qu'une telle activité ne soit pas détectée à temps. De plus, il existe un risque que l'accès aux renseignements personnels soit accordé, ce qui contrevient à la législation sur la protection des renseignements personnels.

Recommandation

Le contrat avec DLGL devrait être examiné pour inclure des clauses visant à limiter, dans la mesure du possible et de façon pratique, le risque d'une utilisation inappropriée de ce privilège.

L'accès aux environnements de production et autres où des renseignements personnels sont conservés devrait être accordé au besoin seulement. Par exemple, une carte à puce ou une clé intelligente peut être programmée pour générer un mot de passe unique et temporelle. Ce mot de passe à usage unique pourrait permettre à DLGL d'accéder au système VIP de CBC/Radio-Canada pour une seule session seulement. Cette façon de procéder pourrait être répétée au besoin pour permettre à DLGL de résoudre les problèmes liés au VIP.

Commentaires de la direction et plan d'action

Nous sommes d'accord et nous réviserons l'accès de DLGL à l'environnement de production VIP.

Responsable et échéancier

Marc Denoncourt



Internal Audit Report

Facilities Management – ProFac

Compliance Audit of Certain Clauses in the Contract between SNC-Lavalin/ProFac and CBC/Radio-Canada

March 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's management and Audit Committee regarding the compliance audit of certain clauses in the contract between SNC-Lavalin/ProFac and CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

Summary	1
Background.....	1
Audit Objective	2
Audit Scope	2
Positive Practices	5
Summary of Observations and Recommendations	5
Conclusion	7
Summary of Management Comments.....	8
Observations	9
1. Lease Management.....	9
1.1 Verification that required documentation (leases, proofs of insurance, amendments) is digitized in the JDE System	9
1.2 Verification of digitizing, invoice approvals by the Real Estate Division, and invoicing related to net leases.....	12
2. Project Management	14
2.1 Ensuring the AFS is signed by ProFac and CBC/Radio-Canada management.....	14
2.2 Ensuring compliance with articles 1.2.7, 1.2.10, and 1.2.11 of Appendix II of Schedule 16 of the contract between the Corporation and ProFac.....	18
2.3 Ensuring compliance with articles 13.A, 13.C , and 13.D and Schedule 8 of the contract between the Corporation and ProFac with regard to environmental management.....	22
2.4 Verifying the document management procedure (length of retention)	26
2.5 Ensuring that ProFac keeps all legal documents in the project files	27
3. Operations.....	36
3.1 Validation of the inventory of goods identified in Schedule 22.4 – (Mailing/shipping) of the contract between the Corporation and ProFac	36
3.2 Validation of the inventory of goods identified in Schedule 22.3 – (Low value equipment) of the contract between the Corporation and ProFac	38
3.3 Verification that the environmental reports required for management purposes and by law are kept on file by ProFac	40
3.4 Verification that the environmental reports prepared by ProFac personnel are submitted to the Corporation’s personnel as well as governmental authorities when necessary (no validation of content).....	40
3.5 Verification that the contracts subject to Article 3.J are approved	41

**Pages 1111 to / à 1159
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(b), 19(1), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Troisième et dernier rapport de vérification interne

Projet Ottawa

Juillet 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

1. Contexte.....	1
2. Objectif de la vérification.....	2
3. Étendue de la vérification	3
4. Résumé du travail effectué	3
5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction	4
6. Conclusion	8
 Annexe	
A Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 31 octobre 2005	9

1. Contexte

L'objectif du Projet Ottawa est de créer un centre de production intégré accessible et doté d'une technologie de pointe pour optimiser l'utilisation des contenus d'information et améliorer les relations avec l'auditoire. Ainsi, l'ensemble des activités de la région d'Ottawa ont été regroupées dans un nouveau centre de production situé au centre-ville d'Ottawa.

Les avantages prévus découlant de ce projet sont les suivants :

- La visibilité accrue de la Société au cœur de la Capitale nationale;
- Le regroupement de huit composantes dans un endroit unique;
- La possibilité de créer une plus grande synergie entre les composantes;
- L'environnement numérique permettant de partager et de maximiser l'utilisation des contenus audio et vidéo;
- Les studios et plateaux multifonctions permettant d'optimiser leur utilisation;
- L'intégration de l'infrastructure technique;
- La réduction du nombre d'antennes satellites et de studios.

Environ 700 employés des radio et télévision régionales et nationales et du siège social ont été affectés par ce projet.

Le présent rapport est le résultat de la troisième et dernière phase de la vérification du Projet Ottawa. Les observations de ce rapport feront l'objet de suivis bi-annuels, notamment en ce qui a trait à l'examen du bilan de fin de projet.

Mise à jour du rapport intermédiaire de vérification interne de décembre 2004

En décembre 2004, le service de Vérification interne a émis un rapport de vérification interne qui faisait état des aspects à améliorer concernant la gestion des coûts imputés au projet et des autres éléments de la gestion du projet.

Les aspects à améliorer traitaient principalement des éléments suivants:

- Surévaluation du montant comptabilisé à titre d'incitatif à la location et non-conformité à la politique institutionnelle 2.3.6 : *Contrat, demandes de prix et soumissions*.
- Absence d'une autorisation écrite préalable de la Société concernant les ordres de changements des travaux d'améliorations locatives.
- Approbation d'appel d'offres par une personne n'ayant pas une délégation des pouvoirs financiers suffisante.

Depuis décembre 2004 :

- Le service des Finances et administration a effectué une écriture comptable pour corriger l'erreur de surévaluation du montant comptabilisé à titre d'incitatif à la location.
- La Division immobilière a été avisée verbalement de la non-conformité à la politique institutionnelle 2.3.6 : *Contrats, demandes de prix et soumissions* (maintenant : *Approvisionnement*).
- La Division immobilière a documenté l'autorisation de la Société concernant les ordres de changements des travaux d'améliorations locatives et la nouvelle procédure pour l'approbation des ordres de changements.
- Le gestionnaire de projet a communiqué avec le directeur responsable de l'ingénierie pour l'aviser des aspects à améliorer relativement à l'approbation d'appel d'offres et cette lacune a de plus été soulignée au rapport d'étape du projet de novembre 2004.

1. Contexte (suite)

s.18(a)
s.18(b)

Événements survenus depuis décembre 2004

Depuis l'émission du rapport de vérification en décembre 2004, les principaux événements survenus sont les suivants :

Échéancier

Le centre de production a commencé ses opérations en juillet 2004 et il était complètement opérationnel en décembre 2004, sauf en ce qui concerne le serveur TV (Avid). L'implantation du serveur n'est pas encore complétée, car plusieurs bogues subsistent. Deux mises à jour sont prévues en 2006-2007, soit mai et septembre 2006.

Le lock-out des employés membres de la Guilde canadienne des médias d'une durée de huit semaines a eu comme impact de reporter la formation et certaines séances de consultation des employés.

Coûts imputés au projet

La plus grande partie des dépenses engagées depuis décembre 2004 est reliée aux dépenses techniques. Les dépenses de formation engagées depuis avril 2004 ont été transférées dans un budget d'opérations suite à une directive des Finances nationales de ne plus les considérer comme des éléments de projet capitalisables.

Au 31 octobre 2005, le budget total du projet était de _____ de budget d'opérations pour la formation. Les dépenses et engagements totalisaient _____ incluant les dépenses de formation transférées aux opérations. Les dépenses prévues d'ici la fin du projet étaient de _____ principalement pour les demandes d'ajustement reliées au bâtiment, l'installation du serveur TV et le rodage. En tenant compte des sources de financements additionnels de la Division immobilière de l'ordre de _____ pour combler partiellement le déficit relié au bâtiment, ainsi que du budget et des dépenses de formation transférés aux opérations, le rapport des résultats au 31 octobre 2005 affiche _____

2. Objectif de la vérification

Cette mission de vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des contrôles, systèmes et pratiques mis en place pour réduire les risques d'affaires de la Société reliés au Projet Ottawa. Ces risques constituent l'éventualité qu'un événement, une mesure ou le défaut de prendre une mesure nuise à la capacité du projet de réaliser ses objectifs prioritaires. Les principaux risques identifiés sont :

- Respect des objectifs du projet;
- Respect des échéanciers de livraison du projet;
- Réalisation du projet à l'intérieur du financement approuvé par le Conseil d'administration.

3. Étendue de la vérification

L'étendue de vérification a couvert les procédures et contrôles reliés au Projet Ottawa. Suite à notre évaluation des risques, nous avons inclus les activités suivantes dans notre étendue de vérification :

- Gestion des coûts imputés au projet incluant le respect des politiques institutionnelles, l'approbation et la justification des dépenses, l'explication des variances budgétaires et l'établissement de projections;
- Gestion de l'échéancier des travaux incluant l'évaluation du degré d'avancement et la coordination des phases des travaux à effectuer par les différentes composantes impliquées dans la réalisation du projet;
- Autres éléments de la gestion de projet tels que le processus de reddition de compte, la gestion des risques et les communications.

Pour cette troisième et dernière phase de la vérification, le travail s'est échelonné de septembre 2005 à mars 2006 et a porté sur les coûts imputés au projet jusqu'au 31 octobre 2005. L'annexe A décrit le travail cumulatif effectué pour l'ensemble des trois phases de la vérification.

Bien qu'il s'agisse de la dernière phase de la vérification, le projet Ottawa n'est pas terminé et le bilan de fin de projet n'a pas été complété. Tel que mentionné plus haut, l'examen de ce bilan ainsi que des autres éléments soulevés dans ce rapport se feront lors de suivis bi-annuels de la Vérification interne.

4. Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués ont été :

- Examen de la documentation relative au projet;
- Entretiens avec les principaux participants au projet;
- Examen de l'échéancier;
- Examen de la documentation relative à un échantillon de contrats signés avec les principaux fournisseurs de services et de factures de ces mêmes fournisseurs;
- Examen des salaires imputés au projet, sur base d'échantillonnage;
- Examen des rapports des résultats du projet émis entre le 29 février 2004 et le 31 octobre 2005; examen des réestimations et de l'explication des variances budgétaires.

L'annexe A présente le travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 31 octobre 2005. Notre travail a porté sur des contrats, des demandes d'achats, des factures et des montants de salaires totalisant des dépenses et engagements comptabilisés à cette date.

Nous remercions tous les employés de leur collaboration et de l'aide qu'ils nous ont donnée au cours de ce mandat.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction

Les points positifs et les aspects à améliorer concernant le Projet Ottawa sont les suivants :

GESTION DES COÛTS

Points positifs

- Les contrats étaient signés par des personnes ayant une délégation des pouvoirs financiers (DPF) appropriée; ils étaient approuvés et cosignés par un premier agent financier.
- Les contrats ont été revus par les Services juridiques.
- Les factures étaient approuvées par des personnes ayant une DPF appropriée.

Aspects à améliorer

Bâtiment

La conciliation des ordres de changements de Morguard avec les montants imputés au projet n'a pas été complétée.

Observation : Au moment de l'émission de l'ébauche du rapport de vérification interne, la Division immobilière n'avait pas complété la conciliation entre les ordres de changements de Morguard et les montants imputés au projet dans SAP. Puisque la construction du bâtiment est terminée, la conciliation peut être effectuée, car aucun nouvel ordre de changement ne sera effectué.

Recommandation : La Division immobilière devrait compléter la conciliation des ordres de changements avec les montants imputés au projet. Des erreurs d'imputation pourraient être décelées qui auraient un impact sur le rapport des résultats du projet. Ces erreurs pourraient amener les utilisateurs à prendre des décisions ou à porter des conclusions différentes de celles qu'ils auraient pu faire en présence d'informations adéquates.

Commentaires

de la direction : La conciliation est à toute fin terminée et le document a été remis à la Vérification interne, donc complété du côté de la Division immobilière.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

GESTION DES COÛTS (SUITE)

Aspects à améliorer (suite)

s.18(a)

s.18(b)

Technique

Raisons de l'absence d'appel d'offres non documentées.

Observation : Trois demandes d'achat auprès des fournisseurs respectifs de _____ aux montants _____ n'avaient pas fait l'objet d'appels d'offres. Les circonstances pouvaient constituer une exception à la nécessité d'obtenir des propositions de prix ou des soumissions concurrentielles. Cependant, ces circonstances n'étaient pas documentées et auraient dû l'être, conformément à la politique institutionnelle 2.3.6 : *Contrats, demandes de prix et soumissions*, en vigueur au moment des achats. Il est à noter que la politique a été modifiée en septembre 2005. La nouvelle politique institutionnelle 2.3.6 : *Approvisionnement*, exige toujours que les exceptions permises par la politique soient documentées et que la documentation soit disponible pour vérification. Elle exige de plus que les dérogations à la politique et aux exceptions permises soient non seulement documentées, mais aussi répertoriées et approuvées par la Vice-présidente et chef de la direction financière.

Recommandation : La direction devrait documenter les raisons pour lesquelles des propositions ou des soumissions concurrentielles n'ont pas été obtenues et joindre la documentation au contrat ou au bon de commande.

Commentaires

de la direction : Un rappel a été envoyé au responsable du projet d'Ottawa pour lui rappeler les procédures. Dans les trois cas mentionnés, la justification a été fournie à la Vérification interne.

Service de l'exploitation

Des achats ont été effectués sans être traités par le Service des achats et sans être étayés par un contrat écrit ou un bon de commande.

Observation : Selon la politique institutionnelle 2.3.6 : *Contrats, demandes de prix et soumissions*, en vigueur au moment des achats et la nouvelle politique institutionnelle 2.3.6 : *Approvisionnement*, les achats de biens de plus de 1 000 \$ doivent être traités par le Service des achats/Service gestion des approvisionnements, et tous les achats de services de plus de 5 000 \$ doivent être étayés par un contrat écrit ou un bon de commande. Parmi les tests que nous avons effectués, quatre achats de biens de plus de 1 000 \$ auprès du fournisseur Promomedia Group n'avaient pas été traités par le Service des achats/Service gestion des approvisionnements et un achat de services de plus de 5 000 \$ auprès du fournisseur Wall Sound and Lighting n'était étayé ni par un contrat écrit, ni par un bon de commande. Bien que ces dépenses non capitalisables aient par la suite été transférées aux opérations, elles ont néanmoins été engagées dans le cadre du projet et ne respectaient pas la politique institutionnelle.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

GESTION DES COÛTS (SUITE)

s.18(a)

Aspects à améliorer (suite)

s.18(b)

Service de l'exploitation (suite)

Des achats ont été effectués sans être étayés par un contrat écrit ou un bon de commande. (suite)

Recommandation : La direction devrait s'assurer que les achats sont effectués en conformité avec la politique institutionnelle 2.3.6 et que des bons de commande ou des contrats écrits sont produits pour les achats dont le montant égale ou excède les limites prescrites par la politique.

Commentaires

de la direction : Une note a été envoyée au directeur de site pour lui rappeler les procédures financières.

AUTRES ÉLÉMENTS DE LA GESTION DU PROJET

Points positifs

- Le projet a été bien mené en ce qui concerne le respect des échéances du projet et la réalisation du projet à l'intérieur du financement approuvé par le Conseil d'administration, à l'exclusion toutefois des dépenses reliées au bâtiment. Il faudra cependant attendre le bilan de fin de projet pour voir si, ce faisant, tous les objectifs du projet ont été atteints. Le nouveau centre de production a commencé ses opérations en juillet 2004 et était complètement opérationnel en décembre 2004, alors que selon l'étude de faisabilité, la cible était de juin à septembre 2004. L'implantation du serveur TV n'est pas terminée à ce jour, des délais ayant été causés soit par le fournisseur, soit par le choix du serveur au niveau corporatif, deux situations hors du contrôle du gestionnaire de projet. Par ailleurs, le choix d'un serveur qui convienne à l'ensemble de la Société et le fait de s'appuyer sur l'expérience acquise lors des projets de consolidation à Edmonton et Québec permettent de répondre à l'orientation stratégique de collaboration qui est de faire en sorte que la Société fonctionne comme une entreprise intégrée. Pour ce qui a trait à la réalisation du projet à l'intérieur du financement approuvé par le Conseil d'administration, nous notons que
des sources de financements additionnels de la Division immobilière de l'ordre de En tenant compte
Une bonne gestion de projet a donc permis le projet affiche
à fait terminé, les coûts réels pourraient être différents des estimations au 31 octobre 2005 et, de plus, tel que mentionné ci-dessus, les coûts Cependant, le projet n'est pas tout
devraient être mis en perspective avec l'atteinte des objectifs du projet.
- Des rapports d'étape ont été émis régulièrement pour faire le suivi de l'avancement du projet. Des rapports de gestion des risques identifiant les risques et les stratégies à mettre en œuvre pour minimiser leur impact ont aussi été émis.

5. Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

AUTRES ÉLÉMENTS DE LA GESTION DU PROJET (SUITE)

Points positifs (suite)

- Des comptes rendus du Comité de projet ont été émis régulièrement pour soulever les problèmes et les faits importants qui sont survenus en cours de projet et pour en faire le suivi.

Aspects à compléter

Bilan de fin de projet

Le bilan de fin de projet n'a pas été complété.

Observation : Au moment de l'émission du rapport, le bilan de fin de projet n'était pas complété. Le gestionnaire de projet a rédigé une version préliminaire qui doit être validée auprès des divers gestionnaires impliqués, et à cet effet, des rencontres ont été faites ou sont prévues prochainement. Bien que le projet ne soit pas encore terminé, il reste peu d'éléments à venir. Il est donc important de compléter le bilan de projet, pendant que l'information nécessaire est facilement disponible et que les gestionnaires de chaque partie du projet sont en mesure de donner leur appréciation. Il est important qu'un bilan de fin de projet soit fait pour évaluer les résultats du projet ainsi que les processus de décision et de gestion du projet. Le bilan devrait comporter les éléments suivants : évaluer les grandes lignes des dépenses réelles par rapport au budget, comparer les résultats à l'étude de faisabilité, évaluer le respect de l'échéancier prévu initialement, évaluer si les objectifs du projet ont été atteints, évaluer la satisfaction des usagers et de toutes les parties impliquées dans le projet, etc. L'évaluation des processus de décision et de gestion du projet doit permettre d'identifier les points positifs, de même que les erreurs et lacunes des processus, les causes de ces erreurs/lacunes et les manières d'y remédier. Ces leçons pourront être appliquées lors de la planification et de l'exécution de projets ultérieurs afin d'en améliorer la qualité et l'efficacité.

Recommandation : Nous encourageons le gestionnaire du projet à compléter le bilan de fin de projet pour documenter l'évaluation finale du Projet Ottawa afin que les leçons tirées de cette expérience puissent être appliquées à d'autres projets.

Commentaires
de la direction :

Des rencontres ont eu lieu avec l'équipe de projet ainsi que la direction des médias à Ottawa.

6. Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques pour la gestion des coûts imputés au Projet Ottawa sont :

- efficaces (aucune observation).
- acceptables (nécessitent des améliorations).**
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants).

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques pour les autres éléments de la gestion du projet sont :

- efficaces (aucune observation).**
- acceptables (nécessitent des améliorations).
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants).

Annexe

s.18(a)

s.18(b)

Annexe A – Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 31 octobre 2005

(EN MILLIERS DE DOLLARS)						
Description	Budget initial * (A)	Dépenses et engagements au 31 oct. 2005 (B)	Estimations au 31 oct. 2005 (C)	Variations budgétaires au 31 oct. 2005 (A-B-C)	Dépenses vérifiées au 31 oct. 2005	Description du travail effectué cumulatif
Bâtiment					Contrats Ordres de changements Morguard Factures	<p>Pour les fournisseurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Morguard Corporation • Coprim • Adjeleian, Allen, Rubeli Limited • Architectes Lemay et associés • R.J. McKee Engineering Ltd • Travaux publics & Services gouvernementaux Canada <p>Examen des soumissions, appels d'offres, grilles comparatives, demandes d'achats, contrats, ordres de changements et factures/demandes de paiements progressifs.</p> <p>Entrevues/discussions avec Francine Lamotte, Josée Racine, André Lévesque, Sonia Trudel, Pierre Nollet, Marie-Josée Lacombe, Lise Powers, Walter Sullivan et Robert Mallette.</p>
Technique					Bons de commande Contrats Factures	<p>Pour les fournisseurs suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Acura Technology Group Inc • Anixter Canada Inc • Applied Electronics Ltd • Avid Technology Inc • Delco Wire & Cable Ltd • Inscribe Technology Corp • Leitch Technology International • Parkervision inc • Sony du Canada <p>Examen des soumissions, appels d'offres, grilles comparatives, demandes d'achats, bons de commande et factures/demandes de paiements progressifs.</p> <p>Entrevues/discussions avec Pierre Marion, Jean Lavigne, Gilles Arcand, Michel Leduc, Bruno Boulé et Daniel Lalonde.</p>

* Ce budget n'inclut pas les sources de financements additionnels de

de la Division immobilière afin de

s.18(a)

s.18(b)

Annexe A – Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 31 octobre 2005

(EN MILLIERS DE DOLLARS)						
Description	Budget initial * (A)	Dépenses et engagements au 31 oct. 2005 (B)	Estimations au 31 oct. 2005 (C)	Variances budgétaires au 31 oct. 2005 (A-B-C)	Dépenses vérifiées au 31 oct. 2005	Description du travail effectué cumulatif
Design					Bons de commande	Pour les fournisseurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Morguard Corporation • Fillion Electronique
					Ordres de changements Morguard	Examen des demandes d'achats, bons de commande, ordres de changements et factures/demandes de paiements progressifs.
					Factures	Entrevues/discussions avec Josée Racine et Josée Pilon.
					Salaires	Examen des salaires afin de s'assurer que les salaires imputés au projet le sont pour des employés qui sont directement rattachés au Projet Ottawa.
Technologies de l'information					Bons de commande	Examen des ordres de changements, demandes d'achats, bons de commande et factures/demandes de paiements progressifs.
					Ordres de changements Morguard	Entrevues/discussions avec Josée Racine.
					Factures	
Transmission et distribution					Contrats	Pour les fournisseurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Travaux publics et Services gouvernementaux Canada • Bell Canada
					Factures	Examen des contrats et factures/demandes de paiements progressifs. Entrevues/discussions avec Josée Racine, Michel Leduc et Daniel Lalonde.

* Ce budget n'inclut pas les sources de financements additionnels de

de la Division immobilière afin de

s.18(a)

s.18(b)

Annexe A – Travail effectué sur les dépenses imputées au projet en date du 31 octobre 2005

(EN MILLIERS DE DOLLARS)						
Description	Budget initial * (A)	Dépenses et engagements au 31 oct. 2005 (B)	Estimations au 31 oct. 2005 (C)	Variations budgétaires au 31 oct. 2005 (A-B-C)	Dépenses vérifiées au 31 oct. 2005	Description du travail effectué cumulatif
Satellite et micro-ondes					Bons de commande Factures	Pour les fournisseurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Capella Telecommunications Inc • Telesat Canada • Comlink Systems Inc Examen des soumissions, appels d'offres, grilles comparatives, demandes d'achats, bons de commande, contrats et factures/demandes de paiements progressifs. Entrevues/discussions avec Michel Leduc, Daniel Lalonde et George Lubell.
Formation					Factures	Examen des frais de formation et entrevues/discussions avec Denis Doucet.
Rodage/opérations parallèles					Salaires	Examen des salaires et entrevues/discussions avec Josée Racine.
Bureau gestion du projet	**				Salaires	Examen des salaires et entrevues/discussions avec Denis Doucet et Josée Racine afin de s'assurer que les salaires imputés au projet le sont pour des employés qui sont directement rattachés au Projet Ottawa.

* Ce budget n'inclut pas les sources de financements additionnels de la Division immobilière afin de

** Un montant de a été transféré vers un projet d'opérations pour frais de formation. Ce transfert a eu lieu suite à une directive des Finances nationales de ne plus capitaliser les coûts de formation à partir de l'exercice 2004-2005. Les coûts de formation antérieurs à 2004-2005 sont de Des ajustements sont faits au fur et à mesure où les engagements et estimations se concrétisent pour transférer les dépenses au projet d'opérations.

*** Un montant de a été transféré du budget Bureau gestion de projet au budget Communication.

(EN MILLIERS DE DOLLARS)						
Description	Budget initial * (A)	Dépenses et engagements au 31 oct. 2005 (B)	Estimations au 31 oct. 2005 (C)	Variations budgétaires au 31 oct. 2005 (A-B-C)	Dépenses vérifiées au 31 oct. 2005	Description du travail effectué cumulatif
Communication					Demandes d'achats Factures	Pour les fournisseurs suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Promomedia Group • Activec • Wall Sound and Lighting Examen des demandes d'achats et factures/demandes de paiements progressifs. Entrevues/discussions avec Josée Racine.
Total						
Formation (M710005)					Salaires	Examen des frais de formation et entrevues/discussions avec Josée Racine afin de s'assurer que les salaires imputés au projet le sont pour des employés qui sont directement rattachés au Projet Ottawa.
Total						

* Ce budget n'inclut pas les sources de financements additionnels de

de la Division immobilière afin d'

** Un montant de _____ a été transféré vers un projet d'opérations pour frais de formation. Ce transfert a eu lieu suite à une directive des Finances nationales de ne plus capitaliser les coûts de formation à partir de l'exercice 2004-2005. Les coûts de formation antérieurs à 2004-2005 sont de _____. Des ajustements sont faits au fur et à mesure où les engagements et estimations se concrétisent pour transférer les dépenses au projet d'opérations.

*** Un montant de _____ a été transféré du budget Bureau gestion de projet au budget Communication.

Les données proviennent du rapport « **Projet Ottawa – Résultats au 31 octobre 2005** », émis le 2 décembre 2005.



Final Internal Audit Report

Quebec City Consolidation Project

February 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada Management and the Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of contents

1. Background	1
2. Audit Objective.....	3
3. Audit Scope	3
4. Summary of Procedures Performed.....	4
5. Important Observations, Recommendations and Management Comments.....	5
6. Conclusion.....	12
 Appendix	
A Audit of Expenditures charged to the Project as at November 4, 2005	13

1. Background

The aim of the Quebec City Consolidation Project is to bring Télévision de Radio-Canada, Radio de Radio-Canada and CBC Radio facilities together under one roof in downtown Quebec City, thereby creating an integrated broadcasting environment that will promote better communication among the various components and help improve management of news and information programming content.

The Project's objectives, according to the Feasibility Study, are as follows:

- Increase the Corporation's visibility by choosing a strategic location near parliamentary facilities and the business district.
- Increase team synergy and the sharing of information between the various components to promote the development and quality of programming content.
- Effect the transition to digital technology, which will help improve content management.
- Optimize the use of space and reduce operating costs.

Approximately 300 employees from the three components are affected by this project.

The consolidation project at 888 Saint-Jean St. began after approval was given by the Corporation's Board of Directors on November 26, 2002. The site was fully operational by mid-February 2004, meeting the deadlines set out in the feasibility study. However, the new server included in the project, designed to enable a digital production environment, was not installed until October 2005. The selection of a server took longer than provided for in the project timetable because it had to be made in consideration of other Corporation projects. In addition, the supplier failed to adhere to the deadline for installing and starting up the server. A contingency plan was implemented allowing operations to continue using the legacy technology pending installation of the new server and transition to digital production technology.

This report is the outcome of the second and final phase of auditing for the Quebec City Consolidation Project. The observations herein will be subject to twice-yearly follow-up, particularly the review of the post-mortem report.

Update on the interim internal audit report of December 2004

In December 2004, Internal Audit published an internal audit report identifying the positive points and areas for improvement regarding the management of costs charged to the project and other elements of project management.

Following are the main areas that were targeted for improvement:

- Lack of documentation of certain supplier selections;
- No review by the Law Department of two professional services contracts;
- Contracts not co-signed by a Senior Finance Officer;
- Certain project management costs not charged to the project;
- Tenders not consistently initialled;
- Procurement requests made and supplier approvals given by people without sufficient DFA (Delegation of Financial Authorities);
- Questionnaire for distinguishing employees from independent contractors not completed, and non-standard contract used;

- Incomplete risk analysis.

1. Background (Cont'd)

s.18(a)
s.18(b)
s.19(1)

Update on the interim internal audit report of December 2004 (Cont'd)

Since December 2004, the Real Estate Division has documented the reasons for selecting the supplier and submitted its standard engineer contract to the Law Department for review. The project manager arranged for the completion of the "Employee vs. Independent Contractor Questionnaire". A note was added to the actual and planned expenditures reports regarding the non-charged project management costs. The project manager also contacted the Engineering and Technology Director regarding aspects needing improvement in the areas under his responsibility, and these aspects were further emphasized in the January 2005 status report.

Events since December 2004

The main developments since the filing of the December 2004 audit are as follows:

Project management

Réal Dubé replaced Roch Sarrazin in January 2005 as project manager, so that the latter would be free to manage the Ottawa consolidation project. Réal Dubé in December 2005 and was replaced by Diane de R. Charbonneau.

Project timeline

Server installation is complete; although the server has been operational since October 24, 2005, a number of bugs remain. Some upgrades to the radio and TV server integration software will not be installed until 2006-07. Currently, the issue of the sign on the roof also remains unresolved. The decision to install this sign will depend upon the costs involved and the Quebec City authorization regarding the zoning by-law.

Costs charged to the project

Most of the expenditures incurred since December 2004 are related to the server. Since April 2004, training expenses incurred have been charged to an operating budget following a corporate decision to no longer consider them as capital project items.

As at November 4, 2005, the total project budget was including a capital budget and a operating budget for training. Expenditures and commitments stood at Projected expenditures up to the end of the project were mainly to cover the server, transition, and employee training. The actual and planned expenditures report issued November 4, 2005, notes a projected deficit of at project's end, taking into account the non-capital training expenditures.

2. Audit Objective

The objective of this audit is to evaluate the effectiveness of controls, systems and practices that have been implemented in order to limit the Corporation's exposure to business risks with respect to the Quebec City Consolidation Project. These risks comprise the possibility that an event, a measure or the failure to take a measure would interfere with the attainment of key project objectives. The principal risks identified were:

- Failure to attain project objectives;
- Inability to meet project deadlines;
- Failure to complete the project within funding parameters set by the Board of Directors.

3. Audit Scope

The audit examined procedures and controls used in managing the Quebec City Consolidation Project. Based on our assessment of risks, we have included the following activities in our audit:

- Management of project costs, including adherence to Corporate policies, approval and justification of expenses, budget variances explanations and projections made;
- Management of the project schedule, including how progress is measured and the coordination of work phases by the various parties involved;
- Other project management issues such as accountability, risk management and communications.

Work for this second and final audit phase was conducted from August to December 2005 and involved costs charged to the project up to November 4, 2005.

Although this is the final audit phase, the project has still yet to be completed and the post-mortem report has not been produced. As mentioned previously, the review of the post-mortem report, as well as the review of other issues raised in this audit report, will be subject to Internal Audit twice-yearly follow-up.

4. Summary of Procedures Performed

The procedures performed were:

- Examination of project documentation;
- Review of project timeline;
- Examination of a sample of contracts signed with the main service providers as well as invoices received from them;
- Review of salaries charged to the project, on a sample basis;
- Review of monthly reports on actual and planned expenditures between July 14, 2004 and November 15, 2005 (for the costs charged to the project up to November 4, 2005); review of re-estimates and the explanation of budget variances;
- Meetings with people in charge of the project's various components.

Appendix A details the audit of expenditures charged to the project as at November 4, 2005. Our audit work focused on contracts, purchase orders, invoices and salaries denoting a total value of _____ of the expenditures and commitments accounted for as at November 4, 2005.

We would like to thank all the employees for their cooperation and assistance during the course of this review.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments

Positive points and aspects requiring improvement with respect to the Quebec City Consolidation Project are as follows:

COST MANAGEMENT

Positive points

- Contracts were signed by individuals carrying the appropriate delegated financial authority (DFA) and were approved and co-signed by a Senior Finance Officer.
- Contracts were reviewed by the Law Department.
- Invoices were approved by persons carrying the appropriate DFA.
- The monthly actual and planned expenditure reports were clear and sufficiently detailed. Budget variances and monthly cost variances were well accounted for.

Aspects requiring improvement

Project management

No portion of the project manager's salary was charged to the Quebec City Consolidation Project.

Observation: Since the January 2005 change of project manager, no amount for time worked by the manager has been charged to the Quebec City Consolidation Project. The costs charged to the project and the deficit noted in the actual and planned expenditures report are therefore understated. This situation could lead users of this report to make decisions different from those they would have made had all appropriate costs been charged to the project.

Recommendation: Management should rectify the situation by charging a proper portion of the project manager's salary.

Management comments: After the meeting at which the draft internal audit report was filed, a correction was made whereby a portion of the project manager's salary corresponding to time devoted to the project is now charged.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

COST MANAGEMENT (CONT'D)

Aspects requiring improvement (Cont'd)

Transmission Operation

Tenders not consistently initialled.

Observation: Corporate Policy 2-3-6: *Procurement* (originally *Contracts, Quotations and Tenders*) states that committee members mandated to open tenders must initial all tenders received, as well as all sections containing important factors, and sign the completed offers chart/summary report. Among the contracts selected for auditing, two had been awarded following a call for tenders. In the case of one of these contracts, the tenders had not been initialled, although the summary report was signed.

Recommendation: Management should ensure that committee members mandated to open tenders do not forget to initial all bids as provided for in Corporate Policy 2-3-6.

Management comments: Following the meeting at which the draft internal audit report was filed, a note was sent to the person in charge at Transmission Operations, advising that tenders must be initialled.

Studio Group

Certain costs charged to the project by mistake.

Observation: Costs for the purchase of server hardware from supplier Avid Technology were charged to the project. However, an error occurred during entry into SAP of the code for the Quebec provincial sales tax. A code denoting a non-refundable tax was entered instead of one corresponding to a refundable tax. The impact of this error was a \$35,000 overstatement of the cost of the server charged to the project. The correction was made on December 1, 2005, following Internal Audit's discussions with the Senior Analyst, Capital Projects.

Recommendation: Management should ensure that capital costs are properly processed and that the proper tax codes are entered into SAP. Management should analyze all accounts to check for other capitalization errors and make any necessary corrections.

Management

comments: The Studio Group costing error has been corrected. All related work orders and expenditures are being reviewed when the capitalization of the assets under construction is being made. If other errors have occurred, they will be detected. Capitalization of the assets under construction had not yet taken place with respect to the error reported.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

COST MANAGEMENT (CONT'D)

Aspects requiring improvement (Cont'd)

Transition

Some information required to complete our testing was not provided to us.

Observation: Supporting documents were not provided to us for expenditures of \$7,500 charged to the transition. The absence of information means we do not have reasonable assurance that the corporate policies have been respected and that the approval, documentation and charging of expenditures have been properly conducted.

Recommendation: The cost centre manager should take steps to ensure that supporting documents are retained and filed such that they can be made available if there is a need to consult them.

Management comments:

The missing supporting documents associated with the transition very probably involve salary transfers for technicians assigned to the transition. A recommendation will be included in the post-mortem report to the effect that costs should be charged directly to projects in the future. Note that the expenditures in question took place before installation of the AQC system in Quebec City. AQC now supports direct charging of project-related salaries from time cards, which will prevent such a situation to happen again.

Certain transition costs that have been capitalized should be amortized completely in the current year.

Observation: Costs in the amount of : in salary for a camera operator who worked in program production were charged to the transition, between February 16 and June 17, 2004. During that period, the 888 Saint-Jean site was fully operational except for the new server that had yet to be received. It was necessary to add that camera operator to the production crew pending delivery of project hardware, which took longer than expected. Had the hardware been delivered on time, the extra camera operator would not have been required; hence the camera operator's wages were treated as unexpected project costs, rather than charged to Programming. The salary amounts were later capitalized by distributing them among various project equipment to be amortized over a period of five years. Although it would be reasonable to charge the camera operator's salary to the project budget under the circumstances, it should nevertheless have been charged against the operating portion of the project, in the same way the training costs were, rather than being amortized over five years.

These are not costs for development, installation or upgrading of hardware received as part of the project. Only costs directly attributable to the acquisition, construction, development, or betterment of tangible capital assets meet the criteria for capitalization according to generally accepted accounting principles.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

COST MANAGEMENT (CONT'D)

s.18(a)

Aspects requiring improvement (Cont'd)

s.18(b)

Transition (Cont'd)

Certain transition costs that have been capitalized should be amortized completely in the current year. (Cont'd)

Recommendation: Since the costs were incurred during fiscal 2004 and 2005, and the amount does not warrant past-year adjustments, the unamortized balance should be amortized during the current year.

Management comments:

We will consult the person in charge of policies and application of the Corporation's generally accepted accounting principles so that the proper processing is done.

Corporate Finance comments:

We agree with your observation in that the original cost should have been charged against the operating portion of the Project as opposed to being capitalized. Under normal circumstances, since the amount has already been capitalized, we would also agree to the recommendation to amortize the full amount 100% in 2005/06. However, while we agree in principle with the recommendation to amortize the cost 100% in 2005/06, we are unable to implement this recommendation for the following reasons:

1. This cost was capitalized in 2004/05, but not as a separate asset in SAP. The cost was allocated to many assets in the project as per policy. Since it is impossible to identify this cost separately in SAP, we cannot amortize it 100%.
2. Because the books of account have been closed for 2004/05, we cannot make a retroactive adjustment transferring the costs from Capital to Operating, as this would constitute a "Prior Year's Adjustment".
3. The amount is immaterial.

Information Technology

The reasons for the lack of a call for tenders are not documented.

Observation: A purchase order in the amount of _____ from supplier _____ had not been preceded by a call for tenders. The circumstances apparently allowed the overriding of the requirement to secure quotations or tenders from competitors.

Actually, an agreement had been signed in 2002 for three years, which would qualify as one of the exceptions mentioned in Appendix A of Corporate Policy 2-3-6: *Contracts, Quotations and Tenders*, effective at the time the purchase was done. However, those exceptional circumstances were not documented as required by the Policy. It should

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

COST MANAGEMENT (CONT'D)

Aspects requiring improvement (Cont'd)

Information Technology (Cont'd)

The reasons for the lack of a call for tenders are not documented. (Cont'd)

be noted that Corporate Policy 2-3-6 has been modified in September 2005. The new Corporate Policy 2-3-6: *Procurement* still requires to document permitted exceptions and the documentation must be available for audit purposes. Moreover, the exemptions to the policy must not only be documented, but also be approved by the Vice-President and Chief Financial Officer.

Recommendation: Management should document the reasons why quotations or tenders were not obtained from competitors, and append this documentation to the contract or purchase order.

Management comments:

Following the meeting at which the draft internal audit report was filed, a note was sent to the person in charge at Information Technology advising that in the future, the reasons why quotations or tenders are not obtained must be documented, and that new rules had been implemented with respect to the new Corporate Policy 2-3-6. Furthermore, training on the new Policy has been planned for all managers.

OTHER AREAS OF PROJECT MANAGEMENT

Positive points

- Project management was effective insofar as the project adhered to deadlines and was completed within the budget approved by the Board of Directors. We still have to wait for the post-mortem report to confirm whether all project objectives were achieved. The project was delivered on schedule, apart from the delays with the server, which were partly the supplier's fault and partly the result of the long selection process at the corporate level—two factors that were outside the project manager's control. Incidentally, delaying server implementation until a model suitable for corporate-wide use could be found addresses the strategic priority of getting the Corporation to work as one integrated company. With regard to the project being completed within its Board-approved funding, we would like to highlight that the

November 4, 2005, which attests to good project management. It should be noted, however, that since the project is still in its final stages, actual costs may differ from the November 4, 2005, estimates and furthermore, as mentioned above, costs will have to be weighed against how well project objectives were achieved.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

OTHER AREAS OF PROJECT MANAGEMENT (CONT'D)

Positive points (Cont'd)

- A needs analysis was conducted in the form of a survey of users to find out their expectations and concerns regarding the arrival of the new server and to help them better prepare.
- To assist users with their tasks, a handbook of working methods for the Avid server environment has been developed and updated.

Aspects requiring improvement

Post-mortem

The post-mortem report was not initiated.

Observation: At the time the report was issued, the post-mortem report had not yet been initiated. Although the project is still running, there are very few components left to come. Writing of a draft version of the post-mortem report should be undertaken immediately, while the necessary information is still easily available and the managers responsible for the various project areas are able to provide personal assessments. It is important to compile a post-mortem report in order to assess the outcomes of the project as well as the decision-making and management processes conducted therein. Assessment should include the following: evaluate the "big picture" of projected vs. actual expenditures, compare outcomes with the feasibility study, evaluate to what degree the initial timetable was respected, evaluate whether the project objectives were achieved, evaluate the satisfaction of users and of all parties involved in the project, etc. Evaluation of the project decision-making and management processes must identify strong points as well as errors and shortcomings in processes, along with the causes of said errors/shortcomings and possible remedies. These lessons could then be applied when planning and carrying out subsequent projects so as to enhance their quality and effectiveness.

Recommendation: The project manager should compile a post-mortem report so as to document the final evaluation of the Quebec City project so that lessons learned from the experience can be applied to other projects.

Management

comments: The project manager has already started to work on a post-mortem report and, to this end, has solicited comments from the managers responsible for the various project areas. He will be using the template suggested by the Capital Planning group. The section about the server, however, will have to be finished later, as this project area is still not resolved, with debugging and training remaining to be completed.

5. Important Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

OTHER AREAS OF PROJECT MANAGEMENT (CONT'D)

s.18(a)

s.18(b)

Aspects requiring improvement (Cont'd)

Budget Forecasts

The actual and planned expenditures report does not account for all project-related costs.

Observation: The report of projected and actual expenditures dated November 15, 2005, notes an overall reconciliation has been added in the section "Consolidated Report" ("rapport consolidé") to include a source of funds of –i.e., from the sale of replaced hardware—that lowers the fails to include the cost of in services rendered by charged to real Estate Division operations rather than to the project. Reference is made to this error (first reported in the Internal Audit report of December 2004) in a note, but it was not included in the reconciliation. This results in an understatement of the total costs charged to the project, which could lead managers to draw different conclusions on the project outcome than they would have had they been presented with the full information.

Recommendation: The project manager should, in his post-mortem report, include the costs that should have been charged to the project but were funded by other budgets, so as to provide a complete and accurate account of project costs.

Management comments:

A cost reconciliation that includes the detected errors will be prepared along with the final project status report. Certain other budget aspects will be emphasized as well; e.g., costs for CBC Radio included in the project that initially were not supposed to be part of it.

6. Conclusion

Based on the results of this audit, we have concluded that the controls, systems and practices for managing Quebec City Consolidation Project are:

- Effective (no observations).
- Acceptable (require improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

Appendix

Description	Authorized Budget* (A)	Expenditures and Commitments as at November 4, 2005* (B)	Estimates as at November 4, 2005* (C)	Budget Variances as at November 4, 2005 * (A-B-C)	Audited Expenditures as at November 4, 2005	Description of Work performed
Building				s.18(a) s.18(b)		<p>Concerning the following suppliers :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion Claude Labelle • Dessau-Soprin • L'Intendant • Architectes Lemay et Associés • Ogesco Construction • Édifice le 888 inc. <p>Review of tenders, calls for tenders, comparative grids, purchase requisitions, change orders and progress payment invoices/request.</p> <p>Interviews/discussions with Francine Lamotte, Lise Powers, Robert Mallette, Gérald Lemieux and Pierre Nollet.</p>
Television set						<p>Concerning the following supplier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plastique commercial (C.P.) inc <p>Review of purchase orders and invoices.</p> <p>Review of salaries and interviews/discussions with Roch Sarrazin to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Quebec City Project.</p>

* Data come from the following report : "Dépenses réelles de 2002/03, 2003/04 & 2004/05 – Dépenses prévues en 2005/06", issued on November 15, 2005.

** Including an adjustment for "work of the Lessor to be executed by the lessee," as stipulated in the lease agreement between Édifice 888 inc. and the Corporation. Costs associated with this work are included in the project, but the Lessor's lump-sum payment is not, hence the budget adjustment.

Description	Authorized Budget* (A)	Expenditures and Commitments as at November 4, 2005* (B)	Estimates as at November 4, 2005* (C)	Budget Variances as at November 4, 2005 * (A-B-C)	Audited Expenditures as at November 4, 2005	Description of Work performed
Project Management						<p>Concerning the following suppliers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Niagara Institute • Château Mont Sainte-Anne <p>Review of contracts, purchase orders and invoices.</p> <p>Interviews/discussions with Lise Morin.</p> <p>Review of salaries and interviews/discussions with Roch Sarrazin to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Quebec City Project.</p>
Transmission Operation						<p>Concerning the following suppliers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capella Telecommunications Inc • Comlink Systems <p>Review of tenders, calls for tenders, comparative grids, purchase requisitions, and invoices.</p> <p>Interviews/discussions with Guy Coignaud.</p> <p>Review of salaries to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Quebec City Project.</p>
Transmission Network						<p>Concerning the following supplier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vidéotron <p>Review of contract and invoice.</p> <p>Interviews/discussions with Jean Aubry.</p>

* Data come from the following report : "Dépenses réelles de 2002/03, 2003/04 & 2004/05 – Dépenses prévues en 2005/06", issued on November 15, 2005.

s.18(a)

s.18(b)

Appendix A – Audit of Expenditures charged to the Project as at November 4, 2005

Description	Authorized Budget* (A)	Expenditures and Commitments as at November 4, 2005* (B)	Estimates as at November 4, 2005* (C)	Budget Variances as at November 4, 2005 * (A-B-C)	Audited Expenditures as at November 4, 2005	Description of Work performed
Studio Group – Technical Work						<p>Concerning the following suppliers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sony • Applied Electronics Ltd • Electron Metal • Leitch • Acura • Sennheiser • Azcar • Avid Technology Inc. <p>Review of tenders, calls for tenders, comparative grids, purchase requisitions, change orders and progress payment invoices/request.</p> <p>Interviews/discussions with Pierre Paquette, Pierre Marion, Jean Lavigne, Louise Turcotte, Daniel Guévin, Mario Poudrier, Bruno Boulé and Iris Singh.</p> <p>Review of salaries and interviews/discussions with Roch Sarrazin to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Quebec City Project.</p>
Training						<p>Concerning the following supplier:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Michael Robin <p>Review of contract and invoice.</p> <p>Interviews/discussions with Lise Morin.</p>

* Data come from the following report : "Dépenses réelles de 2002/03, 2003/04 & 2004/05 – Dépenses prévues en 2005/06", issued on November 15, 2005.

*** The sums of _____ were transferred from Training and Information Technology, respectively, to a training expenditures account. The transfer took place following a corporate decision to no longer capitalize training costs beginning in fiscal 2004–05.

s.18(a)

s.18(b)

Appendix A – Audit of Expenditures charged to the Project as at November 4, 2005

Description	Authorized Budget* (A)	Expenditures and Commitments as at November 4, 2005* (B)	Estimates as at November 4, 2005* (C)	Budget Variances as at November 4, 2005 * (A-B-C)	Audited Expenditures as at November 4, 2005	Description of Work performed
Transition						Review of salaries and interviews/discussions with Réal Dubé and Roch Sarrazin to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Quebec City Project.
Information Technology						<p>Concerning the following suppliers:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hewlett Packard • Bell Canada • Telus <p>Review of tenders, calls for tenders, comparative grids, purchase requisitions, change orders and progress payment invoices/request.</p> <p>Interviews/discussions with Claude Pilon.</p> <p>Review of salaries and interviews/discussions with Roch Sarrazin to ensure that salaries charged to the project are those of employees directly involved in the Quebec City Project.</p>
Total						
Training						Study of expenditures charged to this cost centre to ensure they are related to training and should not have been capitalized.

* Data come from the following report : "Dépenses réelles de 2002/03, 2003/04 & 2004/05 – Dépenses prévues en 2005/06", issued on November 15, 2005.

*** The sums of _____ were transferred from Training and Information Technology, respectively, to a training expenditures account. The transfer took place following a corporate decision to no longer capitalize training costs beginning in fiscal 2004-05.



Étude du Service de la vérification interne sur les processus de travail et de gestion des Services de musique de la Radio française

Juillet 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des constats et des pistes d'amélioration à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

1. Sommaire	1
1.1 Bref portrait des Services de musique (SM)	1
1.2 Objectif du projet	2
1.3 Étendue du projet	2
1.4 Pratiques positives	3
1.5 Sommaire des pistes d'amélioration	4
2. Constats, risques et pistes d'amélioration	6
2.1 Gestion du service	6
2.2 Organisation et méthodes de travail	23
2.3 Intégration des collections (RCI et CBC/Radio-Canada RadioMontréal)	41
2.4 Comparaison avec d'autres services	43
2.5 Positionnement du service en regard des changements à venir (dématérialisation)	49
 ANNEXE	
Constats des entretiens avec des clients des SM	55

**Pages 1199 to / à 1256
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Gestion des stationnements de la Société à Montréal

Division immobilière

Septembre 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

Sommaire.....	1
Contexte.....	1
Objectif de la revue.....	2
Résumé du travail effectué.....	2
Pratiques positives.....	3
Principaux constats et pistes d'amélioration.....	4
Conclusion.....	5
Résumé des commentaires de la direction.....	6
Constats, risques et pistes d'amélioration.....	7
1. CONTRÔLE.....	7
1.1 Ségrégation des tâches incompatibles.....	7
1.2 Conservation des documents commerciaux.....	8
1.3 Contrôles de surveillance absents ou non suffisamment documentés.....	9
1.4 Bris dans la suite numérique des transactions financières.....	10
1.5 Écarts entre le contenu des enveloppes des préposés au stationnement et les rapports de vente produits par le système SGV.....	11
1.6 Intégralité des revenus de stationnement.....	11
1.7 Visiteurs - Caisse populaire.....	12
1.8 Émission des permis.....	13
2. SYSTÈME SGV.....	15
2.1 Profils d'accès de niveau « superviseur ».....	15
2.2 Tables du système.....	16
3. GESTION DU SERVICE.....	17
3.1 Guide sur la gestion des stationnements.....	17
3.2 Indicateurs de performance et rapport Revenus 2005/2006.....	18
4. ORGANISATION ET MÉTHODES DE TRAVAIL.....	19
4.1 Paiements au comptoir.....	19
4.2 Multiples systèmes.....	20

Sommaire

Contexte

La Division immobilière (DI) exploite trois stationnements à Montréal (Papineau, Wolfe et Plaza) qui totalisent 1 388 espaces. Selon les données fournies par la DI, les revenus et dépenses de stationnement pour les cinq derniers exercices financiers se détaillent comme suit :

	2001-02	2002-03	2003-04	2004-05	2005-06
	\$	\$	\$	\$	\$
Revenus (incluant recouvrements budgétaires)					
Dépenses :					
Déneigement					
Stationnement					
Sécurité					
Projets non cycliques					
Taxes municipales					
Total des dépenses					
Revenus nets de stationnement					

s.18(a)

Des trois stationnements, seul le stationnement Papineau accepte les visiteurs de la Société d'où l'on réserve environ 150 espaces par jour de semaine (ou environ 11 % des espaces totaux). Tous les autres espaces de stationnement sont utilisés en presque totalité par les employés de la Société.

Les revenus de stationnement pour l'exercice financier 2005-06 se répartissent comme suit :

• Paiement par déduction à la source	71,6 %
• Paiement à la guérite	16,7 %
• Paiement au comptoir (incluant carte de débit)	7,6 %
• Recouvrements budgétaires (utilisateurs dont les frais de stationnement sont payés par les budgets des émissions ou des secteurs)	4,1 %
	100 %

La gestion quotidienne des stationnements de Montréal est sous la responsabilité du Superviseur de la sécurité et des services d'établissement, DI. Ce dernier est appuyé par la Superviseure, sécurité, mesures d'urgence et formation, DI. Les fonctions de préposé au comptoir/permis de stationnement et d'opérateur de guérite/préposé au stationnement ont été imparties à une firme externe qui s'occupe également de la sécurité de la Maison Radio-Canada (MRC).

Sommaire (suite)

Contexte (suite)

Les outils informatiques utilisés dans la gestion des stationnements sont les suivants :

- **SGV** : système de gestion des visiteurs qui a principalement deux fonctions. L'une d'elle est de servir d'agenda commun pour y inscrire les visiteurs attendus et informer le stationnement et l'entrée principale de leur date et heure d'arrivée prévues. L'autre est de servir de caisse pour effectuer les transactions financières du stationnement.
- **JIM** : application Access utilisée pour enregistrer les recettes de la guérite et du comptoir.
- **Excel** : application utilisée pour produire des rapports de ventes journalières.
- **DSX** : base de données utilisée pour gérer les cartes d'accès à l'immeuble et aux stationnements.
- **SAP** : système financier de la Société où l'on enregistre les recettes/revenus et dépenses de stationnement.
- **VIP** : système de paie de la Société où l'on vérifie, entre autres, l'ancienneté des employés.

Objectif de la revue

Cette revue répond à une demande spéciale de la direction de la Division immobilière et avait pour objectif d'évaluer l'existence, l'efficacité, l'efficience et la suffisance des contrôles en place des opérations de stationnement de la Société à Montréal dans le but de s'assurer que :

- l'information produite par les systèmes (SGV, JIM, DSX et tableaux Excel) est complète, exacte et disponible en temps opportun;
- tout client du stationnement (sauf exception autorisée) est facturé (soit directement à la guérite, par prélèvement sur la paie ou par recouvrements budgétaires) au bon montant selon les tarifs en vigueur et au bon moment;
- tout revenu est enregistré aux registres comptables au bon moment et en temps opportun; et
- toute somme reçue est déposée intégralement en temps opportun.

Résumé du travail effectué

Notre revue a eu lieu entre les mois d'octobre 2005 et avril 2006, sur une base non continue, et a consisté à exécuter les procédés de travail suivants :

- Entrevues/discussions avec divers intervenants, dont :
 - Salome Alila, commis de comptabilité (OSP)
 - Denis Dufour, analyste-concepteur, systèmes d'application (Technologies de l'information)
 - Liane Gagnon, superviseur sécurité, mesures d'urgence et formation (Division immobilière)
 - Serge Gauthier, superviseur de la sécurité et des services d'établissement (Division immobilière)
 - Caroline Lachapelle, directrice des opérations financières (Finances et administration)
 - Francine Laroche, préposée aux cartes d'identité (Division immobilière)
 - Robert Mallette, analyste financier (Finances et administration)
 - Lise Powers, directrice de l'administration immobilière (Division immobilière)

Sommaire (suite)

Résumé du travail effectué (suite)

- Pierre Roy, agent de comptabilité (Finances et administration)
- Charles Vézina, informaticien (Division immobilière)
- Visite de la guérite.
- Revue des différents documents et rapports tels que :
 - Guide sur la gestion des stationnements, version janvier 2005
 - Manuel de l'usager du système SGV
 - Cahier de l'exploitation SGV
 - Manuel du design architectural SGV
 - Rapport détaillé des frais de stationnement (SGV)
 - Rapport sommaire de la caisse au stationnement (SGV)
 - Rapport stationnement Papineau et A-24 (JIM)
 - Rapport revenus 2005/2006 (tableau Excel)
 - Rapport sur les permis émis au 31 octobre 2005 (DSX)
- Tests, tels que :
 - Recettes journalières de la période du 25 août au 20 octobre 2005 (25 journées) : comparaison des informations (SGV, JIM, enveloppes de dépôts, rapport Revenus 2005/2006, et relevé bancaire); vérification des tarifs facturés; vérification des délais de dépôts d'argent; et vérification de l'enregistrement comptable des revenus de stationnement incluant les recouvrements budgétaires.
 - Validité des permis émis, vérification des tarifs facturés et vérification de l'enregistrement comptable des revenus de stationnement (paiement au comptoir, prélèvement à la source et recouvrements budgétaires) [195 permis].
 - Suivi de la suite numérique des rubans de caisse pour trois journées.

Nous remercions de leur collaboration et disponibilité tout le personnel consulté tout au long de ce mandat.

Pratiques positives

Au cours de cette revue, nous avons observé des pratiques positives qui méritent d'être soulignées. Ces pratiques sont les suivantes :

- Guide sur la gestion des stationnements. Document qui décrit bien, entre autres :
 - le fonctionnement des opérations d'émission de permis, de préparation de dépôts journaliers et de préparation de rapports;
 - les politiques d'émission de permis; et
 - les tâches et responsabilités des préposés au stationnement et au comptoir.

Principal avantage d'avoir un tel document : facilite le transfert de connaissances.

Sommaire (suite)

Pratiques positives (suite)

- Manuels/cahier sur le système SGV. Documents qui décrivent bien, entre autres, le fonctionnement de l'application et les différents types d'accès.
- Selon le travail effectué, les recettes journalières sont déposées promptement à la Caisse populaire (généralement le jour ouvrable suivant).

Principaux constats et pistes d'amélioration

Les principaux constats et pistes d'amélioration inclus dans ce rapport traitent des aspects suivants :

CONTRÔLES

Ségrégation des tâches incompatibles – Certaines tâches effectuées par la préposée aux permis de stationnement sont incompatibles. Ainsi, elle vérifie, compte et dépose les recettes de stationnement et elle détient le niveau d'accès le plus permissif au système SGV. Ceci crée un risque d'erreurs non détectées et de fraude.

La direction devrait envisager de modifier les profils d'accès au système SGV, transférer/répartir les tâches entre les deux préposés au comptoir et/ou instaurer des contrôles de surveillance.

Contrôles de surveillance absents – Il n'y a aucune comparaison d'effectuée entre les rapports de vente inclus dans les enveloppes transmises aux Finances et administration et les dépôts effectués à la Caisse populaire. Ceci crée un risque d'erreurs non détectées et de perte d'intégralité des revenus.

La direction devrait demander aux Finances et administration ou à la Sécurité de comparer les rapports de vente et les dépôts effectués.

Bris dans la suite numérique des transactions financières – Notre revue des rubans de caisse pour trois journées différentes nous a permis de constater qu'il y avait des bris dans la suite numérique. La plupart de ces bris s'explique par le système ne générant pas de ruban de caisse pour des « visiteurs avec budget ». Ceci crée un risque d'erreurs non détectées et de fraude.

La direction devrait modifier le système SGV afin que les transactions pour les « visiteurs avec budget » et les autres transactions sans frais soient identifiées dans les rubans de caisse et rapport de caisse par caissier. Ces rapports devraient être imprimés et vérifiés.

Écarts entre le contenu des enveloppes des préposés au stationnement et les rapports de vente produits par le système SGV – Notre revue de 25 recettes journalières nous a permis de constater que pour 24 journées, il y avait des écarts entre le contenu des enveloppes et les rapports de vente. Ces écarts variaient entre 354 \$ de plus à 15 \$ de moins dans les enveloppes. Des explications ont été obtenues pour certains de ces écarts mais elles n'étaient pas documentées et approuvées. Ceci crée un risque d'erreurs non détectées et de fraude.

La direction devrait s'assurer que les explications sont documentées, les écarts sont enquêtés et qu'elle approuve la documentation.

Sommaire (suite)

Principaux constats et pistes d'amélioration (suite)

SYSTÈME SGV

Profils d'accès de niveau « superviseur » – Il y a dix accès de niveau « superviseur » dont trois ont été octroyés à des utilisateurs ayant quitté la Société et trois à des utilisateurs n'ayant aucun lien avec les opérations du stationnement. Ce profil d'accès est le plus permissif et permet, entre autres, la suppression ou modification de transactions financières et l'annulation d'une demande de visite après qu'elle ait été facturée. Si cette dernière transaction est supprimée par la suite, on en perd la trace. Ceci crée un risque de fraude, d'erreurs non détectées, de perte d'intégrité des données et de perte d'intégrité des revenus.

La direction devrait désactiver les accès des utilisateurs ayant quitté la Société et de ceux n'ayant aucun lien avec les opérations de stationnement. De plus, elle devrait envisager l'élaboration de profils d'accès additionnels pour répondre aux impératifs des opérations, instaurer des contrôles programmés visant à interdire les suppressions et enregistrer les actions de suppression et de modification.

ORGANISATION ET MÉTHODES DE TRAVAIL

Multiplés systèmes – Plusieurs systèmes sont utilisés pour la gestion des revenus de stationnement et certains d'entre eux demandent à ce que l'information d'un système soit entrée de nouveau manuellement dans un autre. Ceci crée un risque d'erreurs et de diminution d'efficacité.

La direction devrait envisager de créer des interfaces entre les systèmes et/ou d'élargir les fonctionnalités de certains systèmes afin de ne plus à avoir à utiliser autant de systèmes.

Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion en place pour réduire les risques d'affaires associés à la gestion des stationnements de la Société à Montréal sont :

- efficaces (aucune observation).
- acceptables (nécessitent des améliorations).**
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants).

Sommaire (suite)

Résumé des commentaires de la direction

Nous sommes d'accord avec les constats soulevés, certaines modifications ont déjà été apportées et nous mettrons en place, au cours des prochains mois, d'autres éléments. Voici un résumé d'où nous en sommes :

Ségrégation des tâches incompatibles – La création d'un nouveau niveau d'utilisateur pour les préposés au comptoir est présentement à l'étude par les TI. Ce niveau limiterait l'accès des préposés aux demandes de visite et l'attribution de niveau d'utilisateur (sauf celui de niveau « superviseur ») et annulerait les accès aux tables du système.

Le deuxième point est plus difficile à réaliser. Les deux préposés doivent travailler en collaboration et en complémentarité. Durant les périodes de pointe, les deux préposés peuvent effectuer des renouvellements de cartes d'accès et d'identité et doivent avoir accès à la base de données DSX. Les deux préposés doivent aussi couvrir les deux postes de travail à certaines heures où ils se retrouvent seuls en poste (en début et fin de journée un seul préposé est en poste, ainsi que durant les pauses). Nous allons envisager d'alterner le préposé qui effectue la vérification des fichiers DSX-SAP.

Contrôles de surveillance absents – Depuis le 8 août 2006, nous exigeons et obtenons, de la Caisse Populaire, un reçu du dépôt effectué et une copie du bordereau de dépôt. Ces reçus sont corroborés et annexés à nos copies de bordereaux de dépôt. S'il y a des différences, des notes explicatives des vérifications seront annexées à ces mêmes copies.

Bris dans la suite numérique des transactions financières – Nous analysons présentement avec les TI, la possibilité de modifier le système SGV pour que les transactions sans frais génèrent un reçu et apparaissent dans les rapports par caissier. Ceci afin de faciliter le repérage de la transaction, et ne conserver que le matériel informatique en archivage.

Écarts entre le contenu des enveloppes des préposés au stationnement et les rapports de vente produits par le système SGV – Les explications pourraient se faire à l'intérieur du logiciel de caisse SGV afin de s'attacher à un rapport comparatif des dépôts et transactions ainsi qu'aux archives. Ceci est présentement sous analyse par les TI.

Profils d'accès de niveau « superviseur » – Les usagers avec un niveau « superviseur » non justifié ont déjà été modifiés. La création de rapport d'utilisateur par le système SGV est présentement à l'étude par les TI.

Multiples systèmes – L'intégration de toutes les ventes dans le système SGV permettra d'éliminer le transfert des informations « sensibles » concernant les ventes vers l'application JIM. En avril dernier, une analyse des TI a été effectuée afin d'ajouter un module au système SGV pour toutes les transactions effectuées au A-24.

Le fichier Excel ne devrait servir qu'à des fins statistiques et à établir des projections de vente et d'occupation.

Constats, risques et pistes d'amélioration

1. CONTRÔLE

1.1 Ségrégation des tâches incompatibles

Constat

Certaines tâches effectuées par la préposée aux permis de stationnement sont incompatibles. Ainsi, elle :

- vérifie, compte et dépose les recettes de stationnement;
- émet, renouvelle et supprime des permis de stationnement dans la base de données DSX;
- émet des cartes d'accès et d'identité;
- produit des rapports sur les ventes et l'occupation des stationnements;
- possède un accès de niveau « superviseur » au système SGV. Cet accès est le plus permissif et permet : d'inscrire des visiteurs et de leur attribuer un espace de stationnement; de valider l'arrivée des visiteurs; l'accès aux touches de transactions financières qui activent la caisse; la gestion des profils afin d'attribuer des niveaux de sécurité supérieurs aux utilisateurs; la suppression et la modification de transactions financières et des visites; et la modification aux tables du système (ex. code de produit et tarifs); et
- maintient la base de données DSX.

Risque

- Erreurs non détectées.
- Fraude.

Piste d'amélioration

- Modifier les profils d'accès au système SGV.
- Transférer/répartir les tâches entre les deux préposés au comptoir. Par exemple, séparation des fonctions des personnes responsables de la manipulation des liquidités de leur enregistrement et la comparaison des fichiers DSX-SAP devrait se faire par une personne qui ne peut modifier/supprimer les données dans DSX.
- Instaurer des contrôles documentés de surveillance.

Commentaires de la direction

La création d'un nouveau niveau d'utilisateur pour les préposés au comptoir est présentement à l'étude par les TI. Ce niveau limiterait l'accès des préposés aux demandes de visite et l'attribution de niveau d'utilisateur (sauf celui de niveau « superviseur ») et annulerait les accès aux tables du système.

Le deuxième point est plus difficile à réaliser. Les deux préposés doivent travailler en collaboration et en complémentarité. Durant les périodes de pointe, les deux préposés peuvent effectuer des renouvellements de cartes d'accès et d'identité et doivent avoir accès à la base de données DSX.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

1. CONTRÔLE (SUITE)

1.1 Ségrégation des tâches incompatibles (suite)

Commentaires de la direction (suite)

Les deux préposés doivent aussi couvrir les deux postes de travail à certaines heures où ils se retrouvent seuls en poste (en début et fin de journée un seul préposé est en poste, ainsi que durant les pauses). Nous allons envisager d'alterner le préposé qui effectue la vérification des fichiers DSX-SAP.

Les recettes du A-24 devraient aussi être corroborées par le chef d'équipe afin d'obtenir une validation des montants perçus. Les enveloppes de dépôt sont maintenant initialisées par le caissier et le chef d'équipe et ces montants perçus par la guérite sont confirmés par écrit dans un journal de bord.

Le logiciel de caisse SGV pourrait être modifié pour permettre d'y inscrire et valider ces données. Ceci est présentement à l'étude par le personnel des TI.

Tous les montants perçus, déposés, et collectés à la source doivent être repérables dans SAP pour vérification. Présentement, nous n'avons pas accès au montant déposé autrement que par le reçu de dépôt.

1.2 Conservation des documents commerciaux

Constat

Les rubans de caisse sont conservés dans une enveloppe avec les enveloppes des recettes des caissiers, laissez-passer des visiteurs de la Caisse populaire et une copie des rapports de vente par caissier et au comptoir. Cette enveloppe est conservée pour environ un mois au comptoir et après ce délai, elle est détruite.

Risque

- Non-respect aux règles fiscales demandant la conservation de documents commerciaux pour une période de sept ans.

Piste d'amélioration

- Conserver les enveloppes pour sept ans ou s'assurer que les transactions financières dans le système SGV sont conservées pour sept ans.

Commentaires de la direction

Nous nous sommes assurés que l'archivage des données sur support informatique est conservé sept ans.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

1. CONTRÔLE (SUITE)

1.2 Conservation des documents commerciaux (suite)

Commentaires de la direction (suite)

Les transactions numérotées sur le ruban de caisse apparaissent toutes dans les rapports des caissiers, sauf les transactions dites « sans frais » pour lesquelles un virement budgétaire paie le droit d'entrée. Le ruban de caisse ne devrait donc pas fournir d'informations introuvables dans les rapports.

Nous analysons présentement avec les TI, la possibilité de modifier le système SGV pour que les transactions sans frais génèrent un reçu et apparaissent dans les rapports par caissier. Ceci afin de faciliter le repérage de la transaction, et ne conserver que le matériel informatique en archivage.

1.3 Contrôles de surveillance absents ou non suffisamment documentés

Constat

La petite caisse de la guérite au montant de 400 \$ ne peut faire l'objet d'un décompte par un agent des Finances et administration (comme il est fait pour toutes les autres petites caisses de la Maison Radio-Canada) à cause de sa non-disponibilité aux heures régulières d'affaires. Cependant, conformément à la politique institutionnelle 2.3.4 *Fonds de caisse*, le décompte se fait à tous les jours par le préposé au stationnement et son supérieur confirme le solde sans toutefois laisser une évidence écrite.

De plus, il n'y a aucune comparaison d'effectuée entre les rapports de vente inclus dans les enveloppes transmises aux Finances et administration et les dépôts effectués à la Caisse populaire.

Risque

- Erreurs non détectées.
- Perte d'intégralité des revenus.

Piste d'amélioration

- Demander au superviseur de laisser une évidence écrite de sa confirmation.
- Demander aux Finances et administration ou à la Sécurité de comparer les rapports de vente et les dépôts effectués.

Commentaires de la direction

Depuis le 4 juillet 2006, nous avons instauré un système à deux caisses afin de faciliter le contrôle des dépôts et des caisses. Chaque dépôt ainsi que chaque caisse sont vérifiés par les caissiers au début de chaque quart de travail, ainsi que lors des relèves des pauses et des repas. Ces vérifications sont confirmées par un superviseur et elles sont enregistrées au journal de bord. Également, une analyse des TI est en cours pour la

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

1. CONTRÔLE (SUITE)

1.3 Contrôles de surveillance absents ou non suffisamment documentés (suite)

Commentaires de la direction (suite)

création d'un registre de vérification des caisses dans le système SGV afin de centraliser ces données dans le système SGV et pour faciliter les vérifications.

Depuis le 8 août 2006, nous exigeons et obtenons de la Caisse Populaire un reçu du dépôt effectué et une copie du bordereau de dépôt. Ces reçus sont corroborés et annexés à nos copies de bordereaux de dépôt. S'il y a des différences, des notes explicatives des vérifications seront annexées à ces mêmes copies.

1.4 Bris dans la suite numérique des transactions financières

Constat

Notre revue des rubans de caisse pour trois journées différentes (25 août, 27 septembre et 11 octobre 2005) nous a permis de constater qu'il y avait des bris dans la suite numérique. Le 25 août, il y avait 33 bris, le 27 septembre, 36, et le 11 octobre, 37. Des rapports provenant directement de la base de données ont été produits par les TI de la Société et ne contenaient aucun bris. Une comparaison entre les « visiteurs avec budget » et les bris a permis d'expliquer la grande majorité des bris (25 août, 27; 27 septembre, 39; et 11 octobre, 37). Il n'y a aucune vérification/suivi de la suite numérique qui est effectué par le personnel du service.

Risque

- Erreurs non détectées.
- Fraude.

Piste d'amélioration

- Modifier le système SGV afin que les transactions pour les « visiteurs avec budget » et les autres transactions sans frais soient identifiées dans les rubans de caisse et rapports de caisse par caissier. Imprimer et vérifier ces rapports.
- Prendre en note les premiers et derniers numéros de facture à tous les jours et s'assurer qu'aucune transaction ne se répète ou n'est manquante.

Commentaires de la direction

Nous analysons présentement avec les TI, la possibilité de modifier le système SGV pour que les transactions sans frais génèrent un reçu et apparaissent dans les rapports par caissier. Toutes les transactions seraient ainsi sur les rubans.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

1. CONTRÔLE (SUITE)

1.5 Écarts entre le contenu des enveloppes des préposés au stationnement et les rapports de vente produits par le système SGV

Constat

Notre revue de 25 recettes journalières nous a permis de constater que pour 24 journées, il y avait des écarts entre le contenu des enveloppes et les rapports de vente. Ces écarts variaient entre 354 \$ de plus à 15 \$ de moins dans les enveloppes. Des explications ont été obtenues pour certains de ces écarts. Cependant, ces explications ne sont pas documentées et l'évidence d'approbation par une personne ayant les pouvoirs de le faire n'y est pas.

Risque

- Erreurs non détectées.
- Fraude.

Piste d'amélioration

Documenter les explications. Enquêter les écarts. Approuver la documentation.

Commentaires de la direction

Les explications pourraient se faire à l'intérieur du logiciel de caisse SGV afin de s'attacher à un rapport comparatif des dépôts et transactions ainsi qu'aux archives. Ceci est présentement sous analyse par les TI.

1.6 Intégralité des revenus de stationnement

Constat

Les permis émis pour les employés payés par la paie exécutive ne sont pas reflétés aux revenus de stationnement comptabilisés aux livres comme le sont par exemple les « visiteurs avec budget » puisque pour ce type d'employés, la Société leur attribue un avantage imposable.

Risque

Perte d'intégralité des revenus.

Piste d'amélioration

Envisager d'inclure aux revenus de stationnement l'équivalent de l'avantage imposable.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

1. CONTRÔLE (SUITE)

1.6 Intégralité des revenus de stationnement (suite)

Commentaires de la direction

Nous proposons encore ici de modifier le logiciel de caisse pour que toutes les ventes soient effectuées à travers le logiciel de caisse SGV. Pour faciliter le suivi, les recouvrements budgétaires devraient être effectués mensuellement. En avril dernier, une analyse des TI a été effectuée afin d'ajouter un module au système SGV pour toutes les transactions effectuées au A-24.

1.7 Visiteurs - Caisse populaire

Constat

Lorsqu'un visiteur pour la Caisse populaire se présente à la guérite, on lui réclame un dépôt de 10 \$ pour l'accès au stationnement et on lui remet un laissez-passer temporaire à faire valider par un représentant de la Caisse lui donnant droit au remboursement du dépôt s'il demeure trois heures ou moins au stationnement.

Pour des raisons d'efficacité, le dépôt de 10 \$ n'est pas déposé dans le tiroir-caisse. De plus, notre revue de 25 recettes journalières nous a permis de constater que sur 158 visiteurs pour la Caisse populaire :

- un remboursement a été effectué sur un laissez-passer ne comportant pas la validation d'un représentant de la Caisse;
- deux remboursements ont été effectués sur des durées de plus de trois heures; et
- un remboursement a été effectué sur un laissez-passer n'indiquant pas d'heure de sortie.

Risque

- Erreurs.
- Fraude.
- Perte d'intégralité des revenus.
- Non-conformité aux procédures de stationnement.

Piste d'amélioration

- Mettre le dépôt dans le tiroir-caisse.
- Sensibiliser les préposés au stationnement à l'importance de respecter les procédures de stationnement.
- Étendre la période de trois heures.
- Vérifier les remboursements effectués et/ou documenter les vérifications effectuées.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

1. CONTRÔLE (SUITE)

1.7 Visiteurs - Caisse populaire (suite)

Commentaires de la direction

D'accord avec les solutions, sauf d'étendre la période de trois heures.

Le système SGV pourrait servir à valider la transaction au moment de la sortie du visiteur, et prendre automatiquement la décision de rembourser en fonction du délai. Ainsi, la décision ne dépendrait plus du jugement du caissier. Une analyse est présentement en cours par les TI pour déterminer la faisabilité.

1.8 Émission des permis

Constat

Notre revue de 195 permis nous a permis de constater ce qui suit :

- huit permis ont été émis et le formulaire de stationnement (demande de permis) n'était pas disponible;
- un permis d'un jour a été émis à un visiteur et le montant facturé était celui d'un employé;
- deux formulaires de stationnement ne comportaient pas la catégorie de permis (« en ondes » et « productions extérieures »);
- quinze permis dont les catégories de permis différaient entre le formulaire de stationnement et DSX; et
- quatre permis ne se trouvaient pas dans DSX.

Risque

- Perte d'intégralité des informations dans DSX.
- Perte d'intégralité des revenus.

Piste d'amélioration

- Instaurer des contrôles de révision afin de s'assurer que tous les détenteurs de permis soient autorisés, complètent les formulaires de stationnement, et que les formulaires soient conservés.
- Instaurer des contrôles de révision d'entrées de données dans DSX.

Commentaires de la direction

Il faudrait prévoir une vérification bi-annuelle des données dans DSX pour s'assurer que les usagers sont correctement codés au niveau des droits d'accès.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

1. CONTRÔLE (SUITE)

1.8 Émission des permis (suite)

Commentaires de la direction (suite)

Le document papier n'est pas maintenu à jour au fil du temps. Il sert d'abord à recueillir les renseignements pertinents sur le client, et à l'aviser des règles à suivre. Le client signe aussi le formulaire déclarant qu'il accepte de se conformer aux règles. Le statut de privilège peut être modifié au fil des années.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

2. SYSTÈME SGV

2.1 Profils d'accès de niveau « superviseur »

Constat

Il y a dix accès de niveau « superviseur » au système SGV dont trois ont été octroyés à des utilisateurs ayant quitté la Société et trois à des utilisateurs n'ayant aucun lien avec les opérations de stationnement.

Le profil de niveau « superviseur » est trop permissif car il permet :

- La suppression ou la modification de transactions financières qui auraient été créées, par exemple, par les préposés aux stationnements. Ces actions se retrouvent dans la journalisation d'Oracle pour une période d'une à deux semaines après quoi, elle deviennent plus difficiles à récupérer car elles demandent l'intervention d'un gestionnaire de la base de données Oracle.
- L'annulation d'une demande de visite après qu'elle ait été facturée. Si cette transaction est supprimée par la suite, on en perd la trace.
- Le changement de # de budget/OTP d'une demande de visite déjà facturée sans laisser de traces.
- D'octroyer ou d'enlever des # de budget/OTP à n'importe quel usager sans laisser de traces.
- D'accorder des privilèges d'accès de tous les niveaux.

Risque

- Fraude.
- Erreurs non détectées.
- Perte d'intégrité des données.
- Perte d'intégrité des revenus.

Piste d'amélioration

- Désactiver les accès pour les utilisateurs ayant quitté la Société et ceux n'ayant aucun lien avec les opérations de stationnement (i.e. accès à ce dont ils ont besoin pour effectuer leurs tâches).
- Envisager l'élaboration de profils d'accès additionnels afin de répondre aux impératifs des opérations. Par exemple, l'accès lecture seulement, lecture avec possibilités d'imprimer des rapports, etc.
- Prévoir des contrôles programmés visant à interdire les suppressions.
- Prévoir la possibilité d'enregistrer les actions de suppression et de modification. Imprimer et réviser ces journaux sur une base régulière.

Commentaires de la direction

Les usagers avec un niveau « superviseur » non justifié ont déjà été modifiés. La création de rapport d'usager par le système SGV est présentement à l'étude par les TI.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

2. SYSTÈME SGV (SUITE)

2.2 Tables du système

Constat

Certaines informations contenues dans les tables ne sont pas nécessairement à jour ou sont en double :

- # de budget/OTP qui affectent le temps requis pour la comptabilisation des recouvrements (on estime passer environ 12 heures par année pour corriger les erreurs);
- services et noms des personnes visitées (par exemple au service de Vérification interne, le nom de Suzanne Martineau apparaît deux fois et quatre individus ne travaillent plus à la Vérification interne).

Risque

- Diminution d'efficacité.
- Perte d'intégrité des données.

Piste d'amélioration

- Mettre à jour les # budget/OTP en comparant les données avec SAP et/ou en demandant à chacun des usagers « visiteurs » et « visiteurs et stationnement » de confirmer leur # budget/OTP.
- Éliminer le concept de recouvrement de dépenses donc la nécessité de mettre à jour ces informations et contrôler plutôt le nombre de visiteurs sans frais que le stationnement peut accueillir par jour.
- Faire des recherches dans les tables pour identifier les doublons. Éliminer les doublons.

Commentaires de la direction

Un accès à une base de données pour que nous puissions valider les numéros de budget nous a été donné par Finances et administration. Une révision complète des numéros de budget est planifiée dans les prochaines semaines afin de désactiver les numéros non-actifs. Également, une modification des champs de budget rendant certaines informations obligatoires (OTP ou # d'épisode) est présentement à l'essai par les TI.

Le concept de recouvrement sert de ticket modérateur, et chaque utilisateur paie donc son dû. La gratuité par invitation pourrait aussi amener un nouveau type de fraude.

Comme une version du système SGV ne générant pas de doublon existait déjà (Ottawa), celle-ci a été implantée à Montréal le 24 avril dernier sans difficulté majeure.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

3. GESTION DU SERVICE

3.1 Guide sur la gestion des stationnements

Constat

Le guide n'est pas nécessairement à jour. Par exemple, pour la section qui traite des paiements par retenues sur la paie, l'on mentionne d'aviser Jocelyne Peltier des Ressources humaines et selon le bottin des employés, elle ne travaille plus dans ce service.

Les procédures ne sont pas nécessairement uniformes pour l'octroi des permis « en ondes pour les non-employés de la Société » et « productions extérieures/coproductions » :

- Pour les « en ondes », on demande que l'administrateur envoie un courriel et que ce courriel soit imprimé et broché au formulaire de stationnement. Selon le travail effectué, aucun formulaire de stationnement n'était accompagné du courriel (4 occasions).
- Pour les « productions extérieures », le guide mentionne que les responsables de ces productions peuvent autoriser l'octroi de ces espaces mais il ne précise pas comment cette approbation doit se faire et comment elle doit être conservée. Selon le travail effectué, aucun formulaire de stationnement n'était accompagné d'une approbation (17 occasions).

Cependant, dans ces deux situations, les courriels d'approbation étaient conservés.

Risque

- Accorder des permis à des personnes non autorisées.
- Problèmes d'interprétation.

Piste d'amélioration

Réviser, clarifier et mettre à jour le guide.

Commentaires de la direction

D'accord avec la suggestion, ce guide sera ajouté au processus de révision annuelle de nos manuels.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

3. GESTION DU SERVICE (SUITE)

3.2 Indicateurs de performance et rapport Revenus 2005/2006

Constat

Un rapport des revenus 2005/2006 est produit à tous les mois, ou au besoin, et est remis au superviseur pour sa revue. Ce rapport indique entre autres, les recettes journalières de la guérite et du comptoir et les revenus théoriques provenant des usagers ayant opté pour le paiement par déductions à la source. Aucun indicateur formel de performance n'a été établi afin de s'assurer de l'intégralité des revenus de stationnement et d'optimiser les revenus de stationnement.

Risque

- Perte d'intégralité des revenus.
- Non-optimisation des revenus.

Piste d'amélioration

- Établir des standards de revenus moyens par jour, semaine, mois, définir les écarts importants et documenter les explications des écarts importants.

Commentaires de la direction

Nous désirons gérer l'ensemble des sources de revenus via SGV, sauf les déductions à la source. Une série de modifications du système SGV sont présentement à l'étude par les TI pour centraliser les transactions, enregistrer les dépôts, effectuer des vérifications et autres.

Lors de la rédaction du rapport quotidien, une zone 'commentaires' devrait permettre d'inclure des commentaires sur les écarts de revenus par rapport à une journée typique. Ces écarts seront révisés par le superviseur.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

4. ORGANISATION ET MÉTHODES DE TRAVAIL

4.1 Paiements au comptoir

Constat

Les transactions au comptoir sont effectuées manuellement. La préposée prépare manuellement un reçu non prénuméroté en trois copies pour chaque paiement reçu. Une copie est remise au client, une copie est acheminée aux Finances et administration et une copie est conservée au comptoir. Par la suite, elle met à jour les données du permis (dates de fin de privilège) dans la base de données DSX. Le jour suivant, la préposée enregistre les ventes au comptoir dans la base de données JIM.

Risque

- Erreurs.
- Diminution d'efficacité.
- Perte d'intégralité des revenus.

Piste d'amélioration

- Utiliser des reçus prénumérotés.
- Informatiser l'opération dans le système SGV.
- Créer une interface entre SGV et DSX permettant la mise à jour automatique d'informations sur les permis dans DSX.
- Répliquer certaines données de DSX à SGV permettant la mise à jour automatique d'informations sur les permis dans SGV.

Commentaires de la direction

Toutes les ventes devraient se faire à travers le logiciel de caisse SGV. Modification requise et souhaitable. Encore une fois, en avril dernier, une analyse des TI a été effectuée afin d'ajouter un module au système SGV pour toutes les transactions effectuées au A-24.

La création d'un lien entre SGV et DSX n'est pas souhaitable. DSX étant une application de sécurité, la base de données est sensible et toute déficience pourrait paralyser la circulation normale de la MRC.

Constats, risques et pistes d'amélioration (suite)

4. ORGANISATION ET MÉTHODES DE TRAVAIL (SUITE)

4.2 Multiples systèmes

Constat

Plusieurs systèmes sont utilisés pour la gestion des revenus de stationnement et certains d'entre eux demandent à ce que l'information d'un système soit entrée de nouveau manuellement dans un autre.

- SGV : produit un rapport de ventes par préposé pour le stationnement Papineau.
- JIM : produit un rapport de ventes par préposé pour le stationnement Papineau (données entrées manuellement à partir des informations obtenues de SGV) et un rapport de ventes des opérations du comptoir.
- Excel : produit un rapport de ventes journalières : stationnement et comptoir (données entrées manuellement à partir des informations obtenues de JIM) et revenus théoriques provenant des usagers qui ont opté pour le paiement par déductions à la source (basé sur le nombre de permis émis selon la base de données DSX).
- SAP : système financier de la Société.

Risque

- Erreurs de transcription (nos tests ont permis de détecter un cas d'erreur de transcription dans le journée du 3 octobre 2005, SGV indiquait 218,50 \$ et JIM indiquant 218,00 \$).
- Diminution d'efficacité.

Piste d'amélioration

- Créer des interfaces entre les systèmes (SGV et JIM et/ou SGV et SAP).
- Élargir les fonctionnalités du système SGV pour permettre l'enregistrement des ventes du comptoir et des paiements par déductions à la source. Également, élargir les types de rapports produits par le système SGV.
- Élargir les fonctionnalités de JIM pour permettre l'enregistrement par déductions à la source. Également, élargir les types de rapports produits par JIM.

Commentaires de la direction

L'intégration de toutes les ventes dans le système SGV permettra d'éliminer le transfert des informations « sensibles » concernant les ventes vers JIM. Toujours en avril dernier, une analyse des TI a été effectuée afin d'ajouter un module au système SGV pour toutes les transactions effectuées au A-24.

Le fichier Excel ne devrait servir qu'à des fins statistiques et à établir des projections de vente et d'occupation.



Internal Audit Report

Travel and Duty Expenses Review, English Networks

August 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Project Description and Background	1
Objective and Scope	1
Summary of Procedures Performed	1
Summary Results of Procedures Performed	2
Recommendations	3
Summary of Management Comments	3
Appendix A	4
1. Expense Type by Week.....	4
2. Document Type by Week	22
3. Further Analyses	28
4. Management Comments	29

Executive Summary

Project Description and Background

During the 2006-07 audit planning meeting held on January 27, 2006, the Executive Vice-President, English Television Networks requested that Internal Audit conduct a special review of the travel expenses within the English Television Networks (ETN). The purpose of this special review is to evaluate the adequacy of internal controls relating to travel expenses management and reporting and employee compliance with Travel Management Policy 2.3.23. The Executive Vice-President, English Television Networks, requested that the review focus on the 2005-06 fiscal year recently ended concentrating on the periods before, during and post-lockout. The EVP receives specific departmental reporting on these expenses in the monthly ETN dashboard and wanted to receive an independent review of the report as to accuracy and to ensure that controls are in place to identify and control "reputation" risks within the expense reimbursement process.

Objective and Scope

In accordance with the request of the Executive Vice-President, English Television Networks, and as agreed with the Executive Director, Finance & Administration, English Networks, Internal Audit's objective, scope and approach are as follows:

- The objective of this review was to determine that ETN internal controls over its travel and duty expenses reporting are adequately designed.
- Management and financial reporting - review the process of managing travel related expenses in order to verify that expenditures are controlled, monitored and reported correctly in the monthly dashboard.

The approach used during testing and evaluating internal controls included:

- Interviews and inquiry;
- Inspection and confirmation of documentation (including policies and procedures);
- Observation and re-performance of procedures to compile management reporting;
- Performance of limited control testing and analytical procedures (including financial impact analysis, interrelationships in data, etc.) on key transaction and activity codes for the past six months of calendar year 2005, utilizing a data warehouse download from SAP for computer assisted audit techniques.

Summary of Procedures Performed

The following procedures were performed by Internal Audit from March to May 2006:

- Interviewed key personnel and management to understand the travel and duty expenses process and reporting, key internal policies, procedures and controls;
- Obtained and reviewed data from SAP for key transaction and activity codes;
- Performed analytical procedures and controls design testing upon the obtained data;
- Summarized results of testing performed, identifying areas for potential further investigation by ETN Finance & Administration and/or areas of controls design enhancement.

Executive Summary (Cont'd)

Summary Results of Procedures Performed

As a result of applying the procedures specified above, the following results are obtained:

- Controls related to approval and review of travel and duty entertainment expenses are in place and properly designed.
- Analytical trends and comments:
 - Expenses related to *Travel Inside Canada* did not differ much between the period before the lockout and the period during the lockout. This may be reasonable as managers from outside of Toronto were brought into Toronto during the lockout to manage operations. The expected decline in *Travel Inside Canada* was offset by travel costs incurred to bring managers into Toronto to manage operations.
 - Expenses related to *Travel Outside Canada* did drop off during the lockout. This may be expected as foreign assignments were significantly curtailed during the lockout.
 - Expenses related to *Duty Entertainment and Representation* dropped off significantly during the lockout. However, there was one significant expenditure during the lockout that relates to the annual payment for the box at the Air Canada Centre.
 - Expenses related to *Meals & Beverages during working periods* did increase during the lockout period. This may be reasonable as there was a significant amount of overtime worked by the managers during the lockout.
 - Expenses related to *Travel Meal/Per Diem Inside Canada* did not differ much between the period before the lockout and the period during the lockout. Given there was no real change in the *Travel Inside Canada* expense type during the period, it is reasonable to expect little if any change in this expense type as well.
 - Expenses related to *Travel meal/Per Diem Outside Canada* dropped off significantly during the lockout period. This is consistent with the drop-off in expenses related to *Travel Outside Canada*.
 - Expenses related to *Local Transportation* decreased slightly during the lockout period. Expenses related to *Vehicle Rental Costs* dropped off during the lockout period. This is reasonable and is not inconsistent with the limited drop-off of local transportation expenses.
 - There were no significant expenditures related to *Receptions* during the lockout period. Expenses related to *Staff Functions* dropped off during the lockout period, however, there was one specific item that relates to a business development function i.e. NWI reception that occurred during the period.
- Travel related expenses are accurately reported in the ETN monthly dashboard prepared by Finance & Administration through the SAP and business warehouse interface.

Executive Summary (Cont'd)

Recommendations

In completing our analytical review, we identified certain trends or transactions that could be further investigated by Finance & Administration. We recommend that those items be reviewed with the Executive Director, Finance & Administration.

It is understood that a dedicated Travel and Expenses Management System ("TEMS") will be implemented in the next year. This will likely bring with it the ability to implement more streamlined controls and the ability to more effectively monitor the appropriateness of travel and expense claims being processed through the system. Despite the expectation that suitable preventative controls will be designed and implemented within TEMS, we recommend that management consider the use of a continuous monitoring tool to provide ongoing monitoring and detective controls over the appropriateness of expenses being processed. Such a tool would continuously evaluate the transactions flowing through the system and would promptly flag any unusual items, such as duplicates, to management allowing timely follow-up and resolution.

Summary of Management Comments

Finance & Administration conducted a full review and investigation of trends or transactions highlighted by the computer assisted audit techniques in conjunction with this review. Nothing came to our attention of any surprise or concern, as the trending reflected business activities during the period under review. The results of this investigation were reviewed with the Senior Director, Finance & Administration in July 2006. Please refer to the attachment in the Appendix for further details as to the results of the review of Finance & Administration.

TEMS is scheduled to be implemented across CBC/Radio-Canada during fiscal year 2006-07, as confirmed by Stéphane Rivest, Corporate Director, Financial Systems, Processes & Training (note: TEMS implementation is dependent on the upgrade to SAP). The evaluation criteria in selecting the TEMS included its ability to be used as a continuous monitoring tool to provide robust, on-demand reporting of travel related expenditures and allow for monitoring by the business units as mentioned above. As part of the implementation of the system and related change management, Finance & Administration are committed to implement streamlined controls and routine monitoring of travel related expenses.

Currently, management reviews travel and duty entertainment expenditures on a monthly basis as part of the preparation of the ETN and ERN dashboards. Any unusual variances year-to-year are scrutinized and explanations are required.

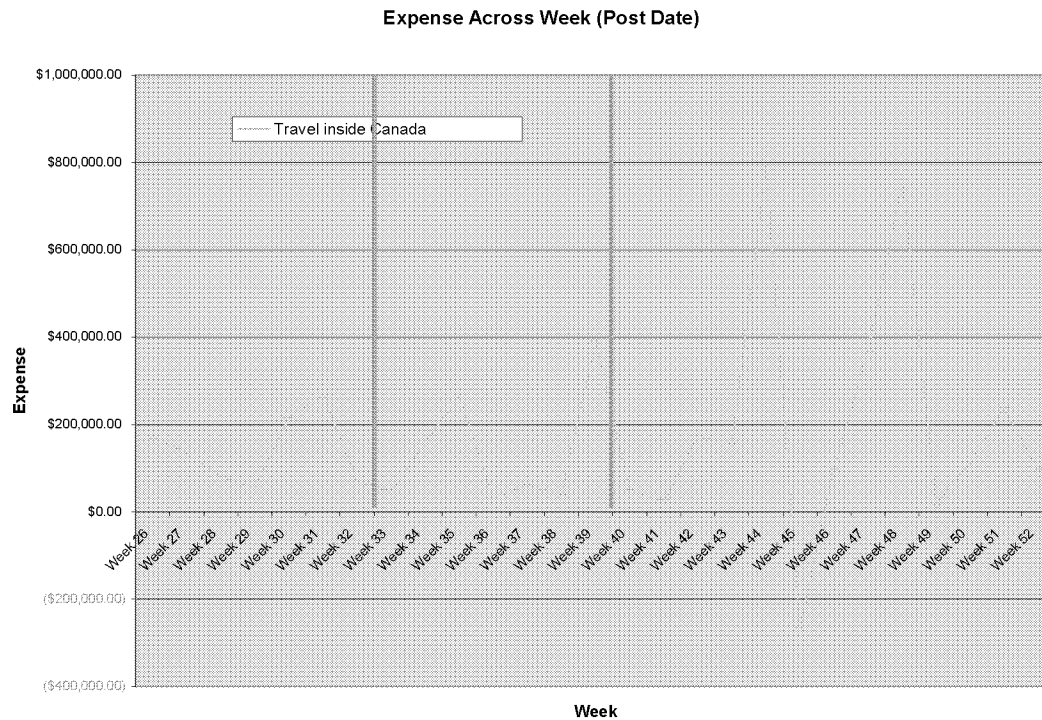
Appendix A

The lockout took place between August 14 and October 8, 2005. This corresponds to weeks 33 to 40 inclusive in the diagrams below. The data used for the analysis below was obtained from SAP.

1. Expense Type by Week

1.1 Travel Inside Canada

The lockout period does not appear to be very different from prior to the lockout. This may be reasonable because managers were brought into Toronto from across Canada to manage operations during this period. There is a peak in week 39 (\$389,918.45) and subsequent peaks in weeks 44 (\$796,009.05) and 48 (\$759,327.03). These are likely due to the cyclical nature of processing.



1. Expense Type by Week (Cont'd)

s.18(a)

1.1 Travel Inside Canada (Cont'd)

Statistics

Week 39

[Note: The above table shows an analysis of the expense amounts for week 39 as posted to the general ledger. The first column shows the number of line items posted to the GL split by positive, negative and zero amounts. The second column shows the total dollar value of these line items and additionally shows the total net amount, the total absolute amount and the range between the highest dollar amount and the lowest. The third column shows the average dollar value of these line items. The two rows at the foot of the analysis show the highest five and lowest five amounts.]

The largest expense item in week 39 that was not reversed was for Toronto. The two largest items relate to an accrual and a transfer of costs.

which appears to relate to the Renaissance Hotel in downtown

s.68.1

Week 44

The three largest amounts for week 44 relate to accruals and a transfer of costs.

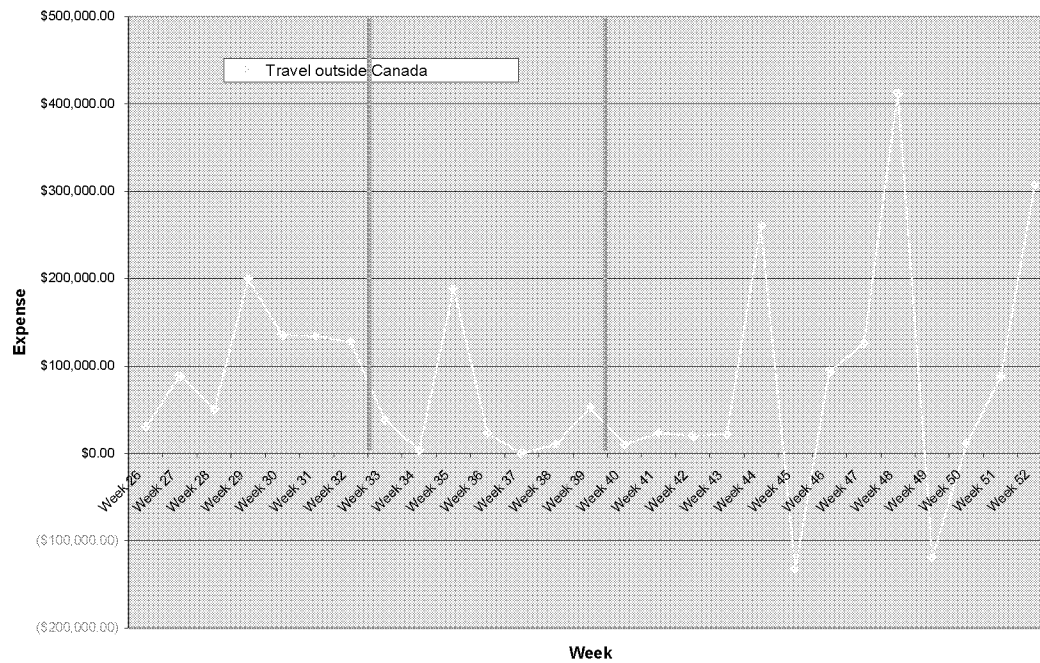
1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.2 Travel Outside Canada

This expense type drops off during the lockout as would be expected although there is a spike in week for pre-lockout expenses. After the lockout, there were significant peaks and negative adjustments in weeks

which could be a catch up

Expense Across Week (Post Date)



s.68.1

1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.2 Travel Outside Canada (Cont'd)

s.18(a)

Statistics

Week 35

The largest item appears to relate to

s.68.1

Week 44

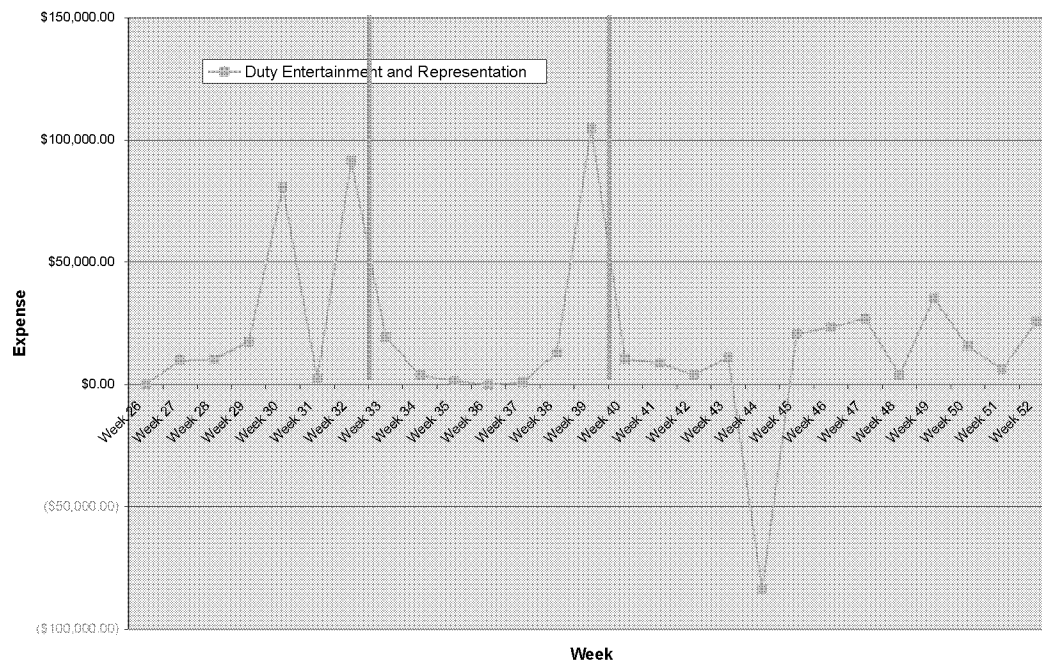
The two largest items relate to accruals.

1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.3 Duty Entertainment and Representation

This expense type drops off during the lockout with the exception of a peak in week 39 (\$104,932.35). A significant adjustment occurs in week 44 (\$83,696.22). There are also two significant peaks prior to the lockout in weeks 30 (\$80,597.72) and 32 (\$91,370.88).

Expense Across Week (Post Date)



1. Expense Type by Week (Cont'd)

s.18(a)

1.3 Duty Entertainment and Representation (Cont'd)

Statistics

Week 32

s.68.1

The largest item during this week relates to the

Week 39

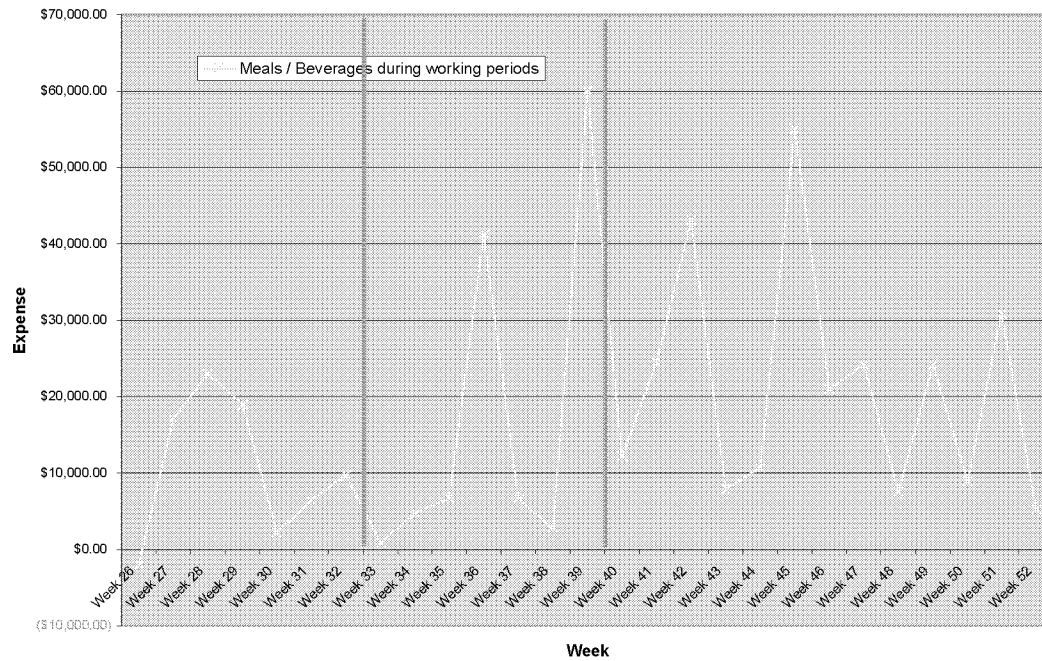
The largest item during this week appears to relate to the annual payment for the box at the Air Canada Centre.

1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.4 Meals & Beverages during working periods

This expense type appears to be quite erratic across the six-month period. There are however, significant peaks during the lockout in weeks 36 (\$41,265.63) and 39 (\$60,112.93). Subsequent peaks follow in weeks 42 (\$43,151.01) and 45 (\$55,137.36). The expenses occurring during the lockout period may be reasonable as there was a significant amount of late working during the lockout and a higher than normal number of meetings which would have been catered.

Expense Across Week (Post Date)



1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.4 Meals & Beverages during working periods (Cont'd)

s.18(a)

Statistics

Week 39

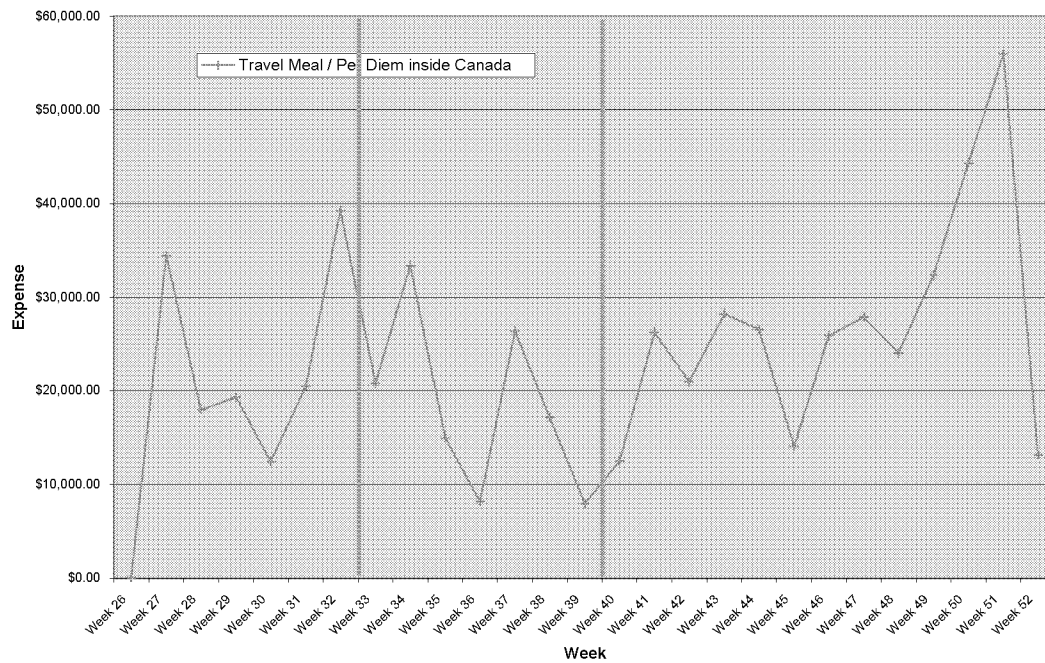
The largest item in this week relates to a payment to caterers.

1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.5 Travel Meal/Per Diem Inside Canada

This expense type is relatively constant across the six-month period including the lockout period. There are two troughs in the lockout period in weeks 36 (\$8,185.06) and 39 (\$7,947.63). There are two peaks during the lockout period – weeks 34 (\$33,358) and 37 (\$26,396). This appears reasonable given that the expenses for *Travel Inside Canada* did not appear to be affected by the lockout and one would expect these two expense types to trend in line with each other.

Expense Across Week (Post Date)



1. Expense Type by Week (Cont'd)

s.18(a)

1.5 Travel Meal/Per Diem Inside Canada (Cont'd)

Statistics

Week 34

The largest item is a payment to Canadian Security Management, which may be reasonable given heightened security requirements during the lockout.

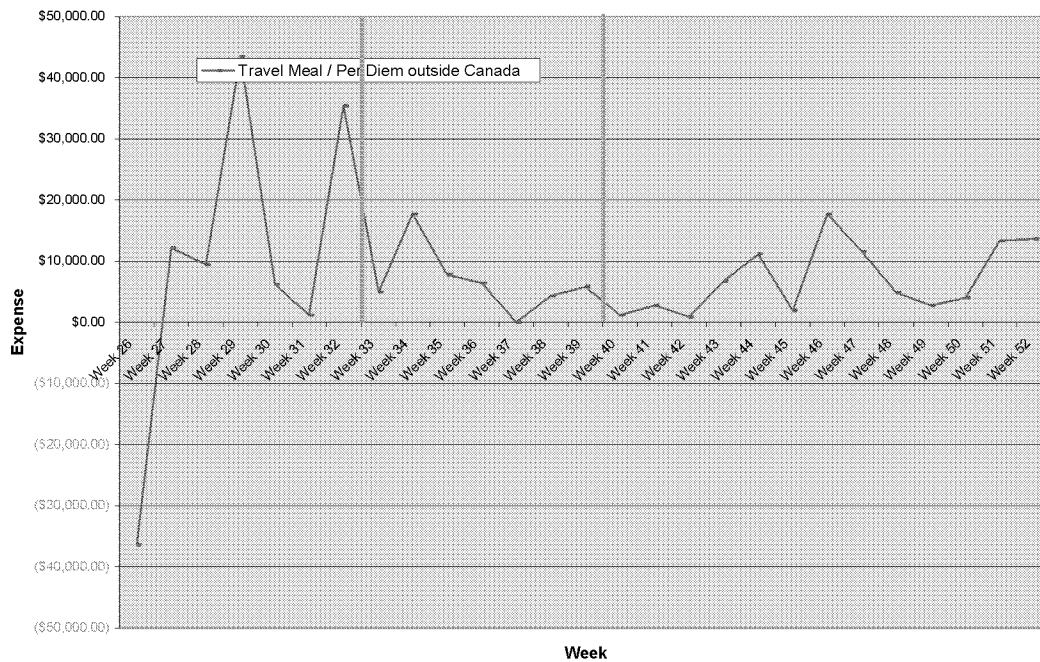
Week 37

1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.6 Travel Meal/Per Diem Outside Canada

This expense item drops off during weeks 35 (\$17,739.46) to 42 (\$871.61), which may be due to a two-week lag in processing as it corresponds to the lockout period plus two weeks. The drop-off in this expense type appears reasonable given the corresponding drop-off in *Travel Outside Canada*.

Expense Across Week (Post Date)



1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.6 Travel Meal/Per Diem Outside Canada (Cont'd)

s.18(a)

Statistics

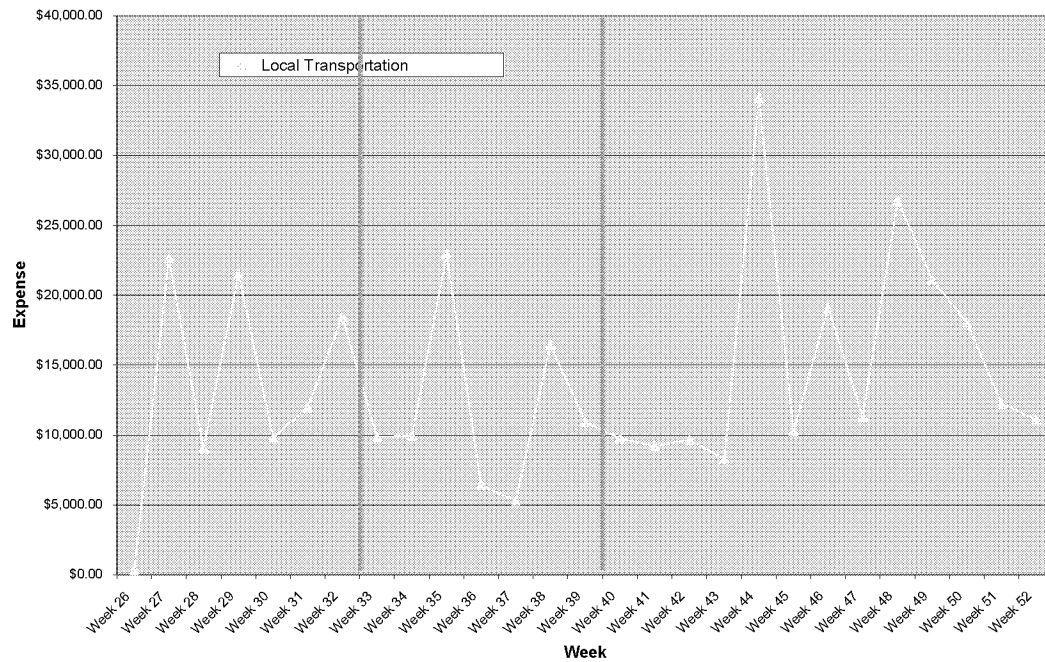
Week 32

1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.7 Local Transportation

There appears to be some drop-off during the lockout period although not significantly so. During the lockout period, it is understood that there was significant management overtime, which might explain the limited drop-off in this expense type as taxis were being used for late night travel home. There is also a significant peak in week 44 (\$34,102.41).

Expense Across Week (Post Date)



1. Expense Type by Week (Cont'd)

s.18(a)

1.7 Local Transportation (Cont'd)

Statistics

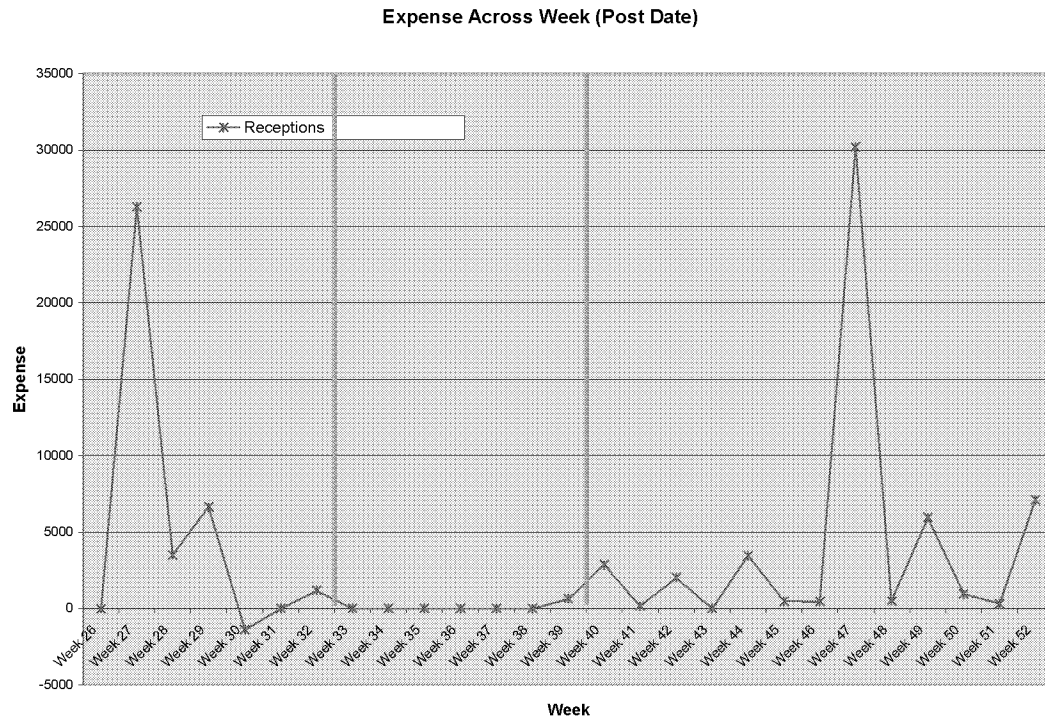
Week 35

Week 44

1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.8 Receptions

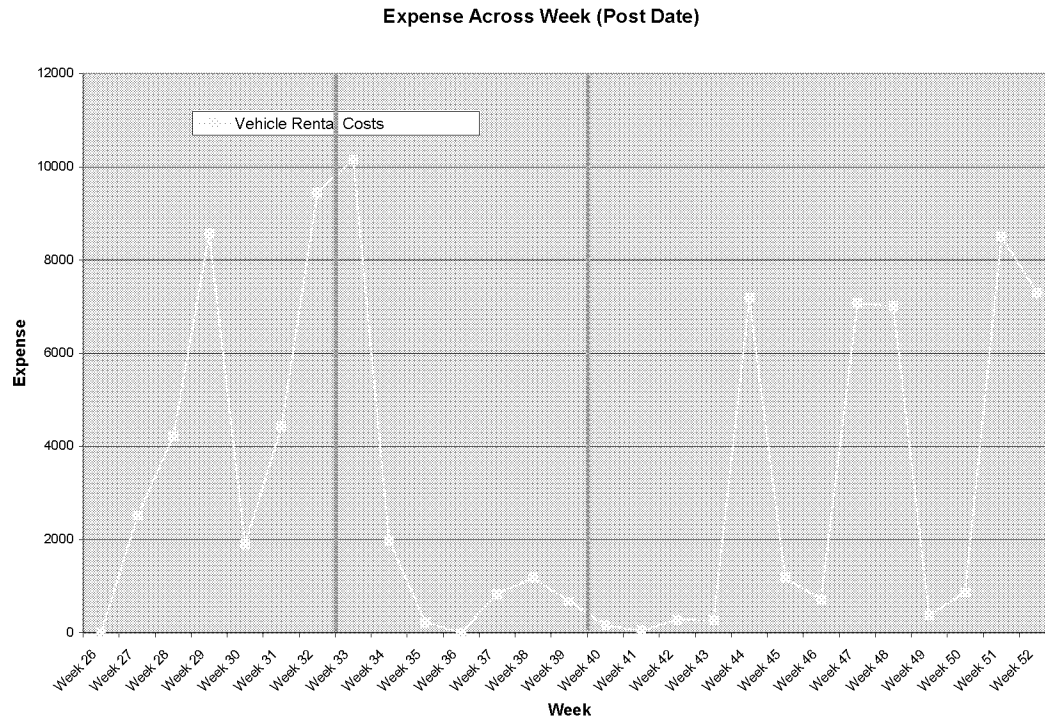
Two major events took place during the six-month period in weeks 27 (\$26,290.50) and 47 (\$30,211.19) – neither of which fell during the lockout period.



1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.9 Vehicle Rental Costs

Dropped off during the lockout period. This is reasonable and is not inconsistent with the limited drop-off of local transportation expenses.



1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.9 Vehicle Rental Costs (Cont'd)

s.18(a)

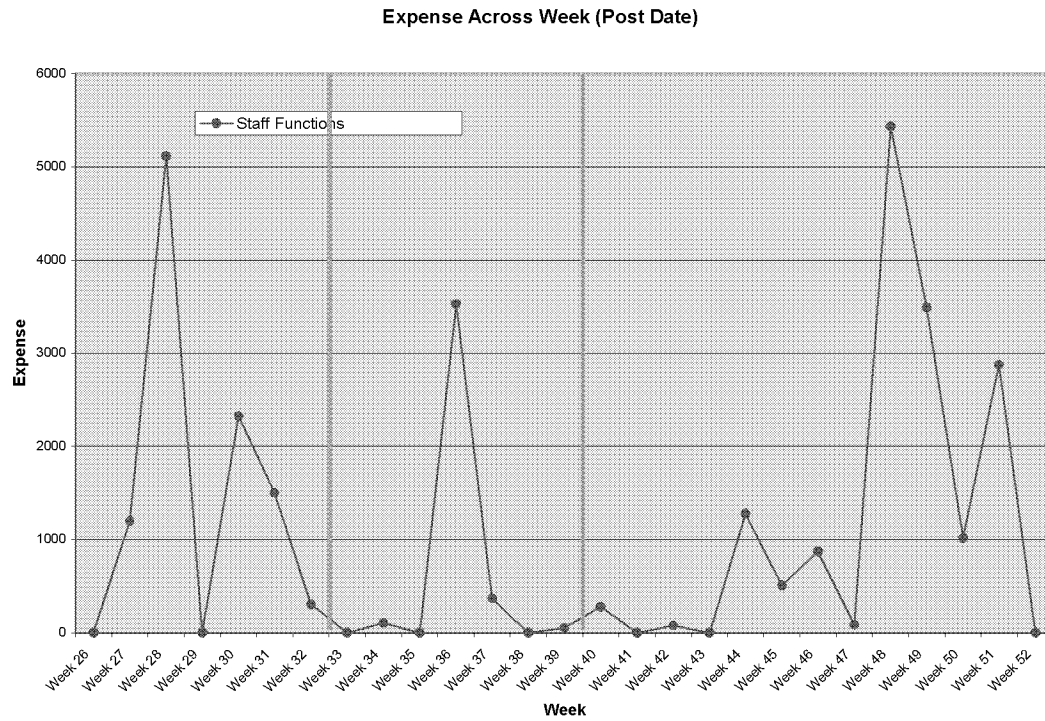
Statistics

Week 33

1. Expense Type by Week (Cont'd)

1.10 Staff Functions

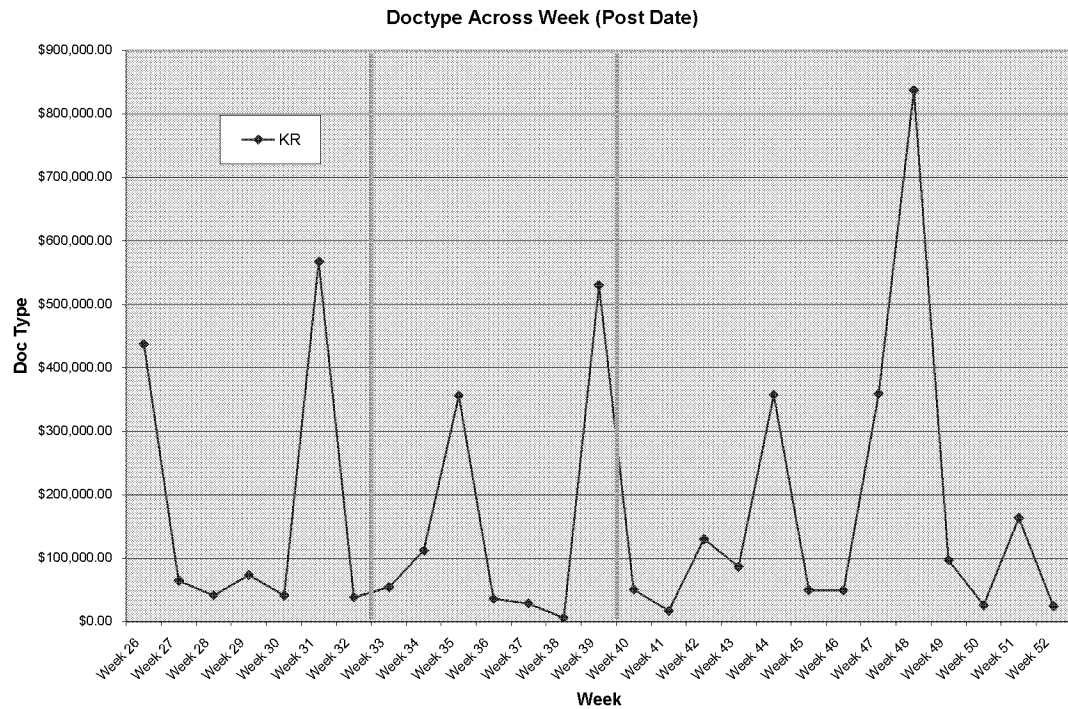
This expense type has dropped off during the lockout period as would be expected. However, there was a spike in week 36 (\$3,528.92). This primarily appears to relate to a business development restaurant expense. Other amounts are relatively small.



2. Document Type by Week

2.1 KR (Vendor Invoices), SA (G/L Accounting Document) and AB (Accounting Document)

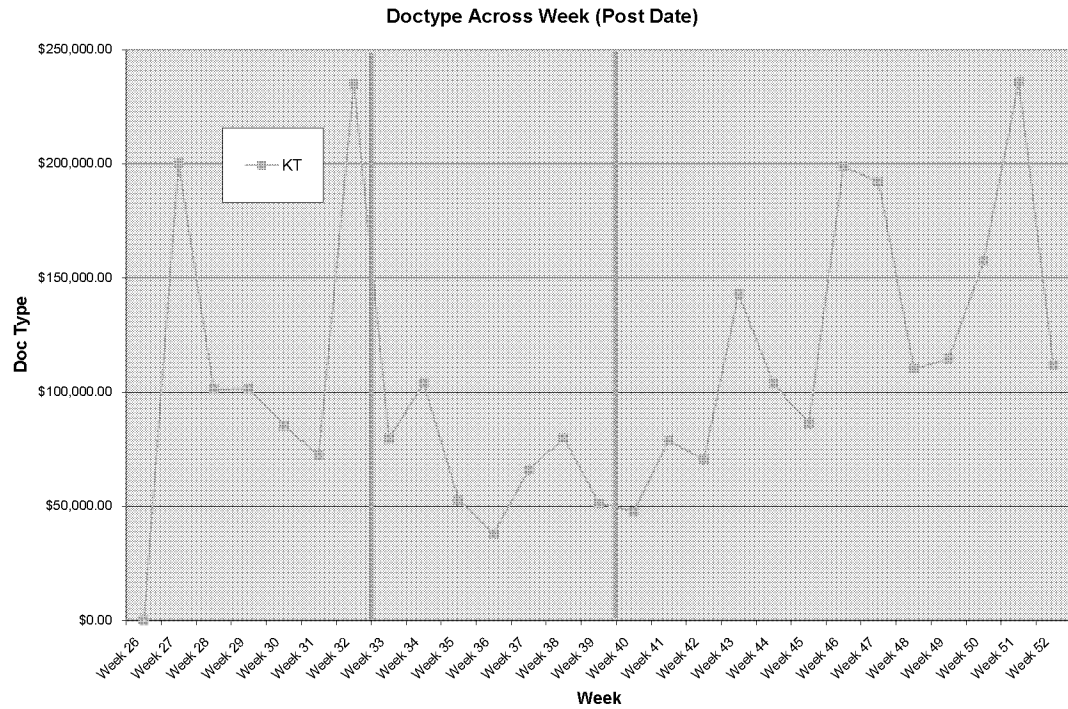
Document types KR (Vendor Invoices), SA (G/L Accounting Document) and AB (Accounting Document) are quite consistent across the six-month period with no particular change during the lockout. As an example, the diagram below shows the analysis for the KR document types.



2. Document Type by Week (Cont'd)

2.2 KT (Travel Pay & Recovery)

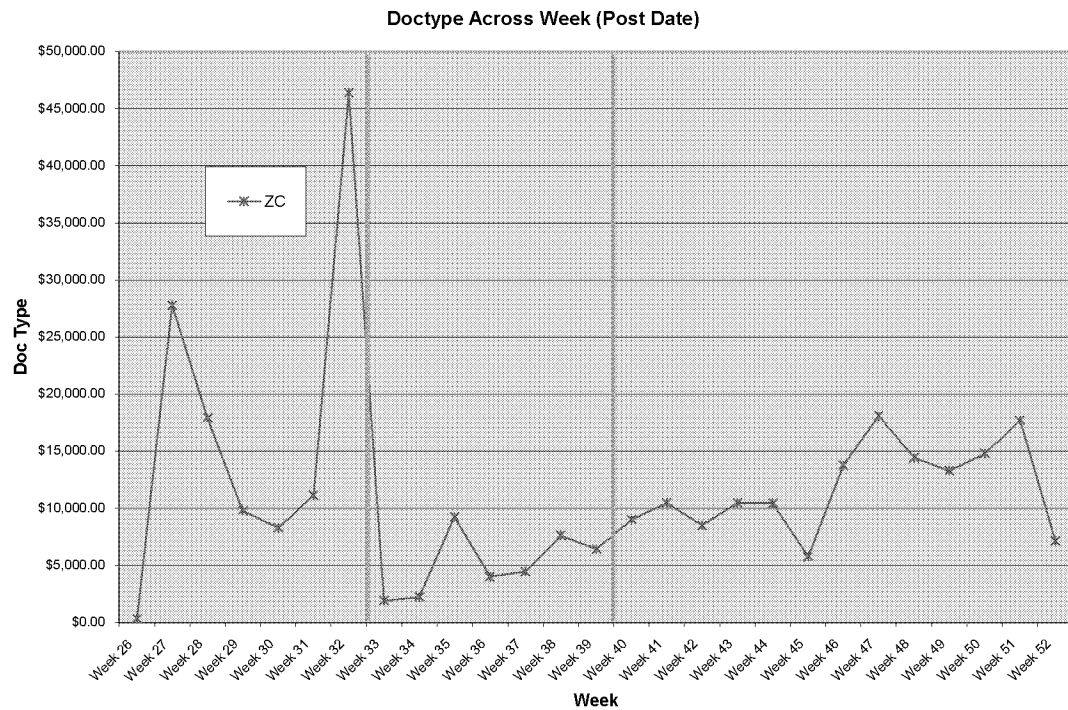
Document type KT (Travel Pay & Recovery) drops off during the lockout period. This is consistent with the drop in the amount of *Travel Outside Canada*.



2. Document Type by Week (Cont'd)

2.3 ZC (Petty Cash)

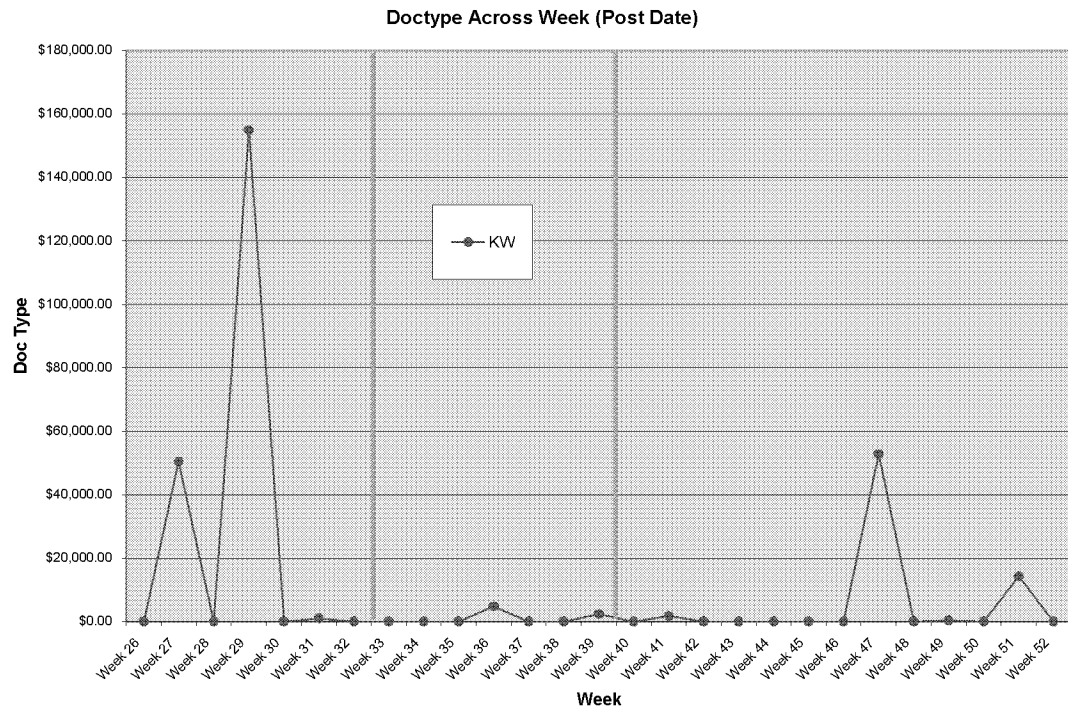
Document type ZC (Petty Cash) drops off during the lockout although this drop-off stays low even following the lockout. There is a significant peak in week 32 (\$46,370.49) immediately prior to the lockout.



2. Document Type by Week (Cont'd)

2.4 KW (International Vendor Payment)

Document type KW (International Vendor Payment) is inconsistent across the six-month period suggesting a couple of large payments for specific events in weeks 29 (\$154,963.19) and 47 (\$52,885.15). This does not appear unreasonable.

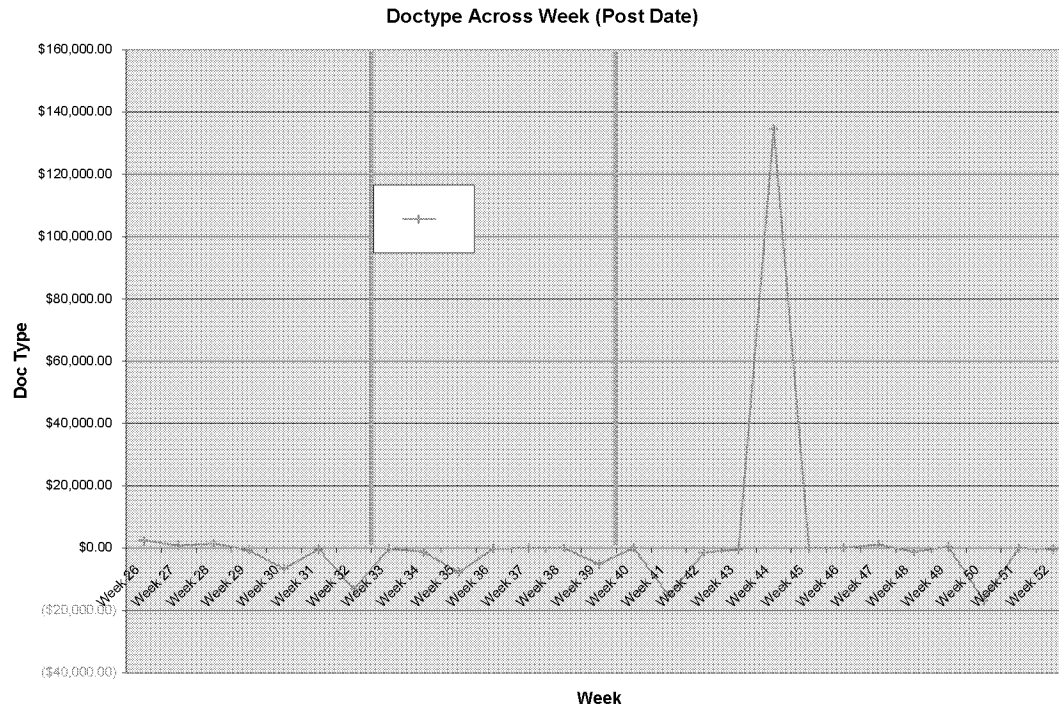


s.68.1

2. Document Type by Week (Cont'd)

2.5 Blank Document Type

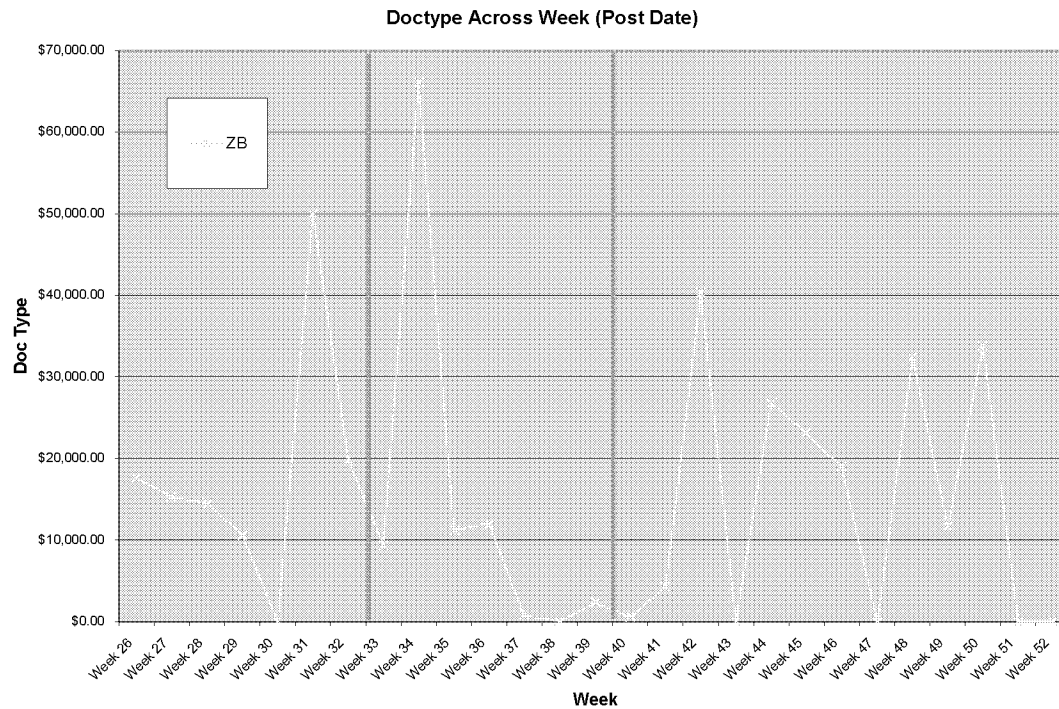
Documents with a blank type (reposts/cost transfers) are low throughout the period with the exception of week 44 (\$134,736.86) where there is a significant peak. The largest line item in week 44 relates to transfer of costs



2. Document Type by Week (Cont'd)

2.6 ZB (Local Payroll Interface)

Document type ZB (Local Payroll Interface) drops off during the lockout period with a slight lag. There is a significant peak in week 34 (\$66,100.78) and 42 (\$40,257.09). This appears reasonable given that casual actors are paid expenses through this mechanism and so one would expect it to drop off. Also, payroll generally has a lag of a couple of weeks after the expense has been incurred.



2.7 Other document types

All other document types had a negligible amount of expenses associated with them.

3. Further Analyses

Several further analyses were attempted however did not produce meaningful results. These analyses were as follows:

- Identification of items with a travel date during the lockout period;
- Identification of items with an expense date during the lockout period; and
- Identification of potential duplicate items.

Based on our high-level review of the first two items, there were many items during the lockout period. The volume was such that further detailed analysis would have been required to assess the validity of these items.

In terms of duplicate items, a large number of potential duplicates were identified, however, it is expected that due to the volume, the appearance of duplication is likely a function of the way the system processes rather than true duplicate items. Further detailed analysis of these items would be required to validate this expectation.

4. Management Comments

4.1 Summary of Travel and Duty Entertainment Analysis

The following analysis is based on the data sample provided to the Internal Auditors team for the Travel and Duty Entertainment audit. The sample includes all transactions posted between July 1, 2005 and December 31, 2005 in cost Element Group Travel-Transportation-Shipping as well as Cost Elements 57311 to 57314 (Duty Entertainment, Receptions, Staff Functions and Working Meals). The analysis is focused on trends during the lockout period (August 15 to October 11, 2005) providing explanations for the exceptions.

The results of this analysis were discussed with the internal auditors prior to their issuance of the draft audit report.

EXPLANATION ON EXCEPTIONS

Travel Inside Canada

- Weeks 26, 31, 35, 39, 44, 48: Peaks due to tickets postings. On week 26, the increase is offset by previous month accruals reversals in Sports.
- Week 44:
- Week 45:
- Week 51:

Travel Outside Canada

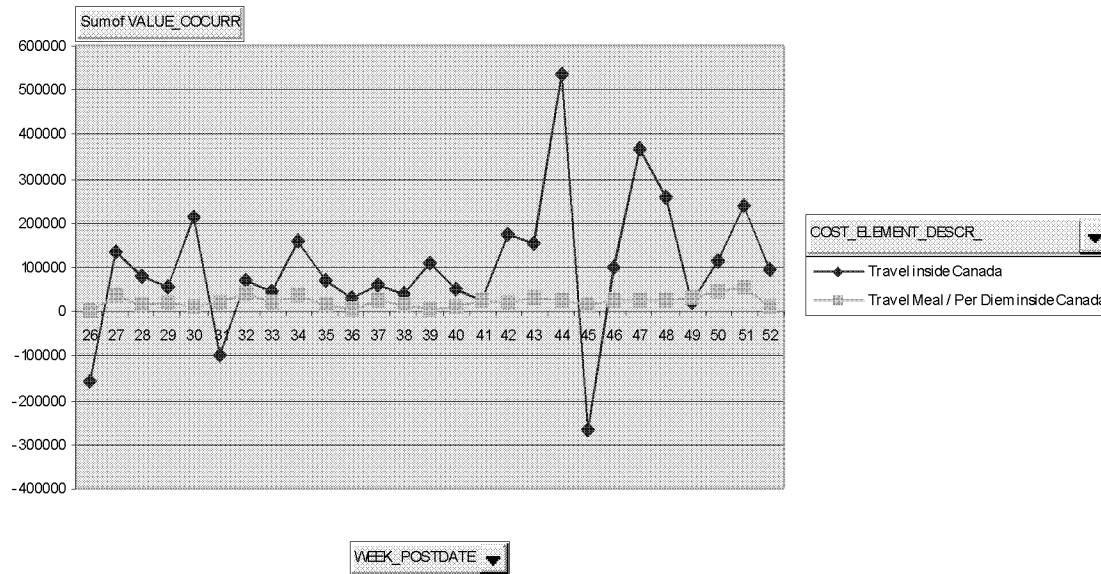
- Weeks 26, 31, 35, 39, 44, 48: Increases due to tickets postings. On week 26, the increase is offset by previous month accruals reversals in Sports.
- Week 29:
- Week 44:
- Week 45:
- Week 48:
- Week 49:
- Week 52:

s.68.1

4. Management Comments (Cont'd)

4.1 Summary of Travel and Duty Entertainment Analysis (Cont'd)

The following chart shows data for *Travel Inside Canada* excluding ticket costs compared with *Travel Meals/Per Diem Inside Canada*.



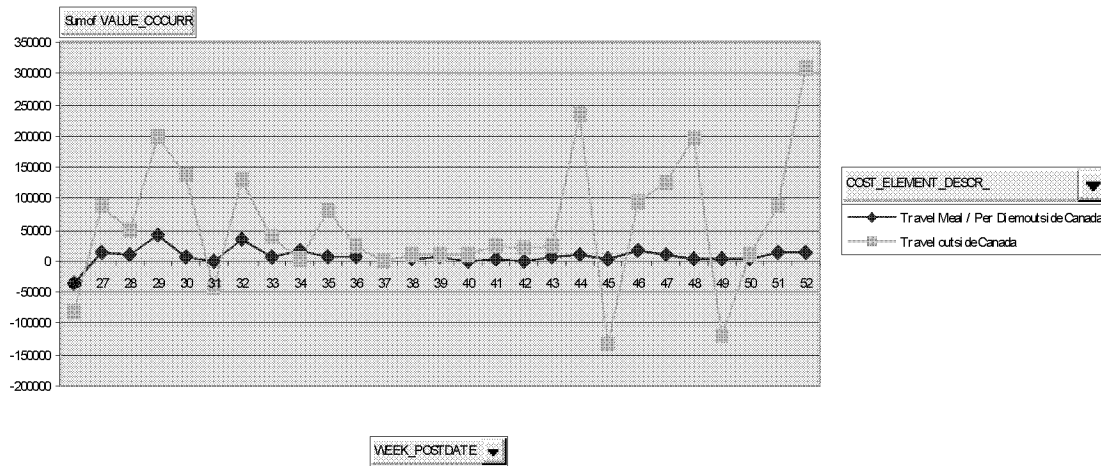
There is consistency between the two categories of expenditures.

s.68.1

4. Management Comments (Cont'd)

4.1 Summary of Travel and Duty Entertainment Analysis (Cont'd)

The following chart shows data for *Travel Outside Canada* excluding ticket costs compared with *Travel Meals/Per Diem Outside Canada*. There is consistency between the two categories, as before.



Duty Entertainment and Representation

- Week 30:
- Week 32:
- Week 39: Air Canada Centre.
- Week 44: Weeks 30 & 32 corrections.

Receptions

- Week 27:
- Week 47:

Local Transportation/Vehicle Expenses

Total expenditures during the lockout period were immaterial (average less than \$25K). No further analysis required.



Rapport de vérification interne

Projet Vision – Examen des contrôles des processus opérationnels

Conception des contrôles opérationnels et financiers dans les domaines suivants : Ventes et marketing médias, Gestion des contrats et des droits, et Planification des émissions et mise à l'horaire

Période d'examen : du 7 novembre 2005 au 27 janvier 2006 (mis à jour au 24 avril 2006)

Juillet 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

- Sommaire 1
- Contexte 1
- Objectif 2
- Portée 2
- Approche 3
- Sommaire des observations et des recommandations 4

**Pages 1317 to / à 1323
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Business Process Controls Review

Design of Operational and Financial Controls for: Media Sales and Marketing, Contract Rights Management, and Programming and Scheduling

Period of review: November 7, 2005 to January 27, 2006 (updated April 24, 2006)

July 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary.....	1
Background	1
Objectives	1
Scope	2
Approach.....	2
Summary of observations and recommendations.....	4
Observations and recommendations related to operational controls	7
1. Sign-off [High priority] (MS&M, CRM, P&S)	7
2. Process and control documentation updates [High priority] (MS&M, CRM, P&S)	9
3. Training and testing coverage [High priority] (MS&M, CRM, P&S)	13
Observations and recommendations related to ICFR.....	15
1. Compensating controls for financial risks [High priority] (MS&M, CRM, P&S)	15
2. Completeness of financial control documentation [Medium priority] (MS&M, CRM, P&S).....	17
Appendix A - Considerations for CBC/Radio-Canada management in general (beyond operational controls & ICFR).....	18

**Pages 1327 to / à 1346
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Business Process Controls Review

Design of Operational and Financial Controls for: Media Sales and Marketing, Contract Rights Management, and Programming and Scheduling

Period of review: November 7, 2005 to January 27, 2006 (updated April 24, 2006)

July 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary.....	1
Background	1
Objectives	1
Scope	2
Approach.....	2
Summary of observations and recommendations.....	4

**Pages 1350 to / à 1355
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Integrated Report

Project Management Risks and Controls, Software Testing, System Implementation, Conversion and Sustainment Plans, and Go Live Readiness

Issue date - March 2006 (work as at January 31, 2006)

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Engagement Scope	2
Scope of the Report.....	2
Summary of Procedures Performed	2
Summary of Vision Project Risks by Review Areas	3
Key Updates from Prior Reports as at January 31, 2006	20

**Pages 1359 to / à 1384
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Integrated Report

Project Management Risks and Controls, Software Testing, System Implementation, Conversion and Sustainment Plans, and Go Live Readiness

Issue date - March 2006 (work as at January 31, 2006)

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background.....	1
Engagement Scope	2
Scope of the Report.....	2
Summary of Procedures Performed	2
Summary of Vision Project Risks by Review Areas	3
Key Updates from Prior Reports as at January 31, 2006	20
Detailed Observations from December 10, 2005 to January 31, 2006.....	27
1. Project Management	27
2. Software Testing	32
3. System Implementation	42
 <u>Appendices</u>	
Appendix I : Vision Project Go Live Risk Readiness Assessment Scorecard	54
Appendix II : Detailed Observations from October 11 to December 9, 2005	62

**Pages 1388 to / à 1467
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Integrated Report

Project Management Risks and Controls, Software Testing, System
Implementation, Conversion and Sustainment Plans, and Go Live Readiness

Issue date - May 2006 (work as at March 17, 2006)

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background	1
Engagement Scope	2
Scope of the Report	2
Summary of Procedures Performed	2
Summary of Vision Project Risks by Review Areas	3
Key Updates from Prior Reports as at March 17, 2006.....	19
Detailed Observations from February 1 to March 17, 2006	23
1. Project Management.....	23
2. Software Testing.....	26
3. System Implementation.....	34
Appendix I : Vision Project Go Live Risk Readiness Assessment Scorecard.....	46

**Pages 1471 to / à 1523
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Pre-Go Live Conversion Review – English Television Network

October 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

- Executive Summary..... 1**
 - Audit Objective..... 1
 - Audit Scope 1
 - Approach..... 3
 - Summary of Observations and Recommendations..... 4

- Observations and Recommendations..... 6**
 - 1. Documented Evidence of Conversion Controls 6
 - 2. Evidence of Approval / Sign-off of Knowledgeable User Representative 8
 - 3. Issue Management and Tracking 10
 - 4. Risk Management Planning, Implementing and Tracking 11

**Pages 1527 to / à 1538
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Pre-Go Live Conversion Review – English Television Network

October 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

- Executive Summary..... 1**
 - Audit Objective..... 1
 - Audit Scope 1
 - Approach..... 3
 - Summary of Observations and Recommendations..... 4

- Observations and Recommendations..... 6**
 - 1. Documented Evidence of Conversion Controls 6
 - 2. Evidence of Approval / Sign-off of Knowledgeable User Representative 8
 - 3. Issue Management and Tracking 10
 - 4. Risk Management Planning, Implementing and Tracking 11

- Appendices**
 - Appendix I- Working Paper Observations 13
 - Appendix II- Meetings Conducted 14
 - Appendix III- Supporting Documentation 15

**Pages 1542 to / à 1557
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Projet Vision – Examen de la conversion avant la mise en service -
Réseau français de télévision

Juin 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

Sommaire **1**

 Objectif de l'examen 1

 Portée de l'examen 1

 Approche..... 2

 Sommaire des observations et recommandations 3

 Résumé des commentaires de la direction 3

**Pages 1561 to / à 1563
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Pre-Go Live Conversion Review – French Television Network

June 2006

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

- Executive Summary..... 1**
 - Audit Objective..... 1
 - Audit Scope 1
 - Approach..... 2
 - Summary of Observations and Recommendations..... 3
 - Summary of Management Comments 3

- Observations and Recommendations..... 4**
 - 1. Documented Evidence of Conversion Controls 4
 - 2. Production Data Security Controls 6
 - 3. Evidence of Approval / Sign-off of Knowledgeable User Representative 8
 - 4. Issue Management and Tracking 10
 - 5. Adequate Conversion Resources 11
 - 6. Risk Management Planning, Implementing and Tracking 12

- Appendices**
 - Appendix I- Working Papers Observations 14
 - Appendix II- Meetings Conducted 15
 - Appendix III- Supporting Documentation 17

**Pages 1567 to / à 1583
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Projet Vision – Examen de la conversion avant la mise en service -
Réseau anglais de télévision

Octobre 2006

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

- Sommaire..... 1**
 - Objectif de l'examen 1
 - Portée de l'examen 1
 - Approche..... 2
 - Sommaire des observations et recommandations 3

- Observations et recommandations..... 5**
 - 1. Documents à l'appui des contrôles de conversion 5
 - 2. Documents prouvant les approbations/autorisations par les représentants des utilisateurs compétents 7
 - 3. Gestion et suivi des enjeux..... 9
 - 4. Planification, mise en œuvre et suivi de la gestion des risques 10

**Pages 1587 to / à 1597
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Projet Vision – Rapport intégré

Risques et contrôles liés à la gestion de projet, Mise à l'essai du logiciel, Mise en œuvre du système, Plans de conversion et de soutien et Préparation à la mise en service

Date d'émission : mai 2006 (travail au 17 mars 2006)

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Caractéristiques du projet.....	1
Étendue de la mission	2
Portée du rapport	2
Résumé du travail effectué.....	3
Résumé des risques du projet Vision par secteurs.....	3
Principales mises à jour des rapports antérieurs, en date du 17 mars 2006	22

**Pages 1601 to / à 1625
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Projet Vision – Rapport intégré

Risques et contrôles liés à la gestion de projet, Mise à l'essai du logiciel, Mise en œuvre du système, Plans de conversion et de soutien et Préparation à la mise en service

Date d'émission : mars 2006 (travail au 31 janvier 2006)

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et/ou des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le projet révisé.

Table des matières

Sommaire	1
Caractéristiques du projet	1
Étendue de la mission	3
Portée du rapport.....	3
Résumé du travail effectué	4
Résumé des risques du projet Vision par secteurs	4
Principales mises à jour des rapports antérieurs, en date du 31 janvier 2006.....	24

**Pages 1629 to / à 1659
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Accounts Receivable, Credit, and Collection

Shared Services

March 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. Executive Summary.....	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	4
1.7 Conclusion	5
1.8 Summary of Management Comments.....	5
2. Observations	6
2.1 Monitoring of credit limits and status	6
2.2 Controls on the data entered in the credit files	7
2.3 Credit sales can be made without any credit limit being granted	9
2.4 Minimum amount for non-trade credit sales	11
2.5 Documenting procedures for receipts and collection sub-processes.....	12
2.6 Creation of a specific status category for agencies with unlimited credit limits.....	13

1. Executive Summary

1.1 Background

The Accounts Receivable, Credit, and Collection process is consolidated under Shared Services, which was established in October 2003 and reports directly to the Vice-President & CFO. Prior to October 2003, the process was decentralized under Finance and Administration in the French and English Networks (FN and EN). Following the consolidation of the process under Shared Services, efforts have been made to harmonize FN and EN methodologies and increase the efficiency of the process.

The Corporate Finance Manager, Credit and Collection, (Corporate manager) heads the Credit and Collection service, with a section in Montréal (four employees) and one in Toronto (seven employees). The major sub-processes related to Accounts Receivable, Credit, and Collection are credit granting, receipts processing and collection activities.

The total sales, average receivables and bad debts for the period ending December 31, 2006 are as follows:

	In thousands dollars 2006-2007 (9 months)	
Sales - Trade		
Sales - Non-Trade		
Total Sales		s.18(a)
Average Receivables - Trade		
Average Receivables - Non-Trade		
Total Average Receivables		
Bad Debts Expense (Recovery)		

1.2 Audit Objective

The audit objective in reviewing the Accounts Receivable, Credit, and Collection process was to determine whether CBC/Radio-Canada has appropriate systems, practices and controls in place to mitigate the business risks related to the process. In this context, a business risk is a threat or event that may hinder the department's ability to realize its objectives. The audit focused on the following risks as identified during our preliminary meetings:

- Effectiveness and efficiency of the process;
- Partnering in terms of impact to the recovery of the receivables;
- Compliance with corporate policies and guidelines; and
- Integrity of data.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.3 Audit Scope

Our audit scope was established following our risk assessment and included the following activities for the period of April 1st to October 31, 2006:

Credit risk management - Establishment and communication of credit policies and guidelines, establishment of credit limits (including methods, criteria, documentation and approval), monitoring the customer's creditworthiness and credit portfolio monitoring;

Receipts processing - Establishment of controlled and efficient payment methods with accurate, efficient and effective processing and posting of customer payments to the receivables ledger and reconciliation to the general ledger, reconciliation and resolution of issues caused by invoices with short payments;

Collection activities management - Establishment of methods to monitor past due accounts, motivate internal and external collection agents, use of effective collection techniques, documentation of collection activities;

Performance measurement - Use of appropriate performance indicators to monitor the processes, ensure efficiency and stimulate continuous process improvement.

1.4 Summary of Procedures Performed

The procedures performed from September to December 2006 included:

- Interviewed key process personnel.
- For the period of April 1st to October 31, 2006, performed internal control testing of:
 - credit application files;
 - actions taken on amounts not yet recovered; and
 - payments processed and deposited in the bank.
- Reviewed relevant guidelines and procedures.
- Compared CBC/Radio-Canada's practices with best practices.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.5 Positive Practices

The following are some positive practices that were noted during the course of our audit:

- Credit authorization levels are based on the materiality of amounts involved. These ensure that credit for material amounts may be granted only after the review by the Corporate manager.
- A credit status is granted for each client after analysis of its creditworthiness. This allows a quick review of the client's risk and helps in the monitoring of client credit files.
- The aging report is one of the tools used in the collections process. This report is an essential tool as it immediately highlights the long outstanding items as well as the material items compared to other clients in the portfolio.
- The customer is contacted directly by telephone for the recovery fifteen days after the due date to identify and plan for possible mailing delays. According to best practices, follow-up by telephone is the most effective collection technique.
- The various recovery actions undertaken for clients are noted in a comment field in SAP and each team member can refer to these notes and actions. This is a good method for business continuity purposes.
- The follow-up on previous phone calls is generally done after one week. This is a good time frame to ensure the effectiveness of the recovery process.
- In Toronto, a person is dedicated to the follow-up of short payments, which increases the probability that problems are resolved promptly.
- Payments received are processed promptly and accurately within predefined time frames. No shortcomings were found in the internal control testing performed.
- Effective procedures are in place to monitor the performance of various activities of the service.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations

The observations and recommendations included in this report deal with:

Monitoring of credit limits and status – When a credit limit is granted for a limited period, the system keeps the client's credit limit and status even though the credit period has expired. There is a risk that a sale could be made based on the wrong information. A mitigating control in the form of a weekly report of booking transactions exists for the EN sales system, but not for the FN sales system. Both systems are being phased out and replaced with OnAir and management has requested similar reports to be available from OnAir. As this will only be a post-Go Live change, we encourage management to follow up with the request to ensure reports are available to detect promptly clients whose credit should be analysed.

Credit sales can be made without any credit being granted – Systems are not integrated and allow the issuance of credit sale invoices without a credit limit being granted. An exception report is produced when invoices are transferred from sales systems to SAP. Exceptions are not frequent, however not checking the credit before a sale is done increases the risk of not recovering funds promptly. While current sale systems are being phased out and replaced with OnAir, management has requested that reports of booking transactions be available to flag clients whose credit analysis should have been requested but was not. This will only be a post-Go Live change. We encourage management to follow up with the request to ensure reports are available and that appropriate measures to analyse the credit are taken as soon as the spots are booked, before they are broadcasted.

Minimum amount for non-trade credit sales – Currently there is no policy or guideline defining the minimum amount of a credit sale for non-trade clients. This issue was examined in the past, but the suggestion of a minimum threshold was turned down. Accounts receivable for non-trade clients include a significant number of low amounts. It may not be cost efficient to perform recovery procedures below a certain amount. In order to optimize resources in terms of recovery time available by collection officers, management should reconsider the feasibility to implement a minimum amount of a credit sale for non-trade clients.

Creation of a specific status category for agencies with unlimited credit limits – Some agencies with status "Good Client – 01" have unlimited credit limits, while other good clients, also with status "01" have definite credit limits. To categorize these two types of clients within a different status code would allow more efficient monitoring of the good clients having a credit limit using a report that compares the credit limit granted vs. the amount of outstanding receivable.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.7 Conclusion

Based on the results of our audit, we conclude that controls, systems and management practices in place to mitigate the business risks associated with the Accounts Receivable, Credit and Collection process are:

- Effective (no observations).
- Acceptable (require improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

Should this report been evaluated using the new grading system for internal audit reports, as presented in the 2007-2008 Internal Audit plan, the conclusion would have been:

Effective (few observations in the report and may be subject to the issuance of a management letter) - The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedure are classified as "Insignificant to Minor" in impact and/or "Unlikely to Possible" in likelihood. Follow up actions can be addressed within existing levels of management authority.

1.8 Summary of Management Comments

We had asked for and will follow up to ensure that all contracts for clients with credit status "02, 03, or 04" be flagged to Credit and Collections from OnAir system. This will be a post-Go Live change.

The number of invoices that are issued based on spots going to air is miniscule (for Montréal it averaged out to 9 out of 10,000 invoices and Toronto, 5 out of 10,000). When it happens, it is found quickly and the information is communicated to sales with a request for a credit approval. We will request that contracts for new clients (status "00") be flagged to Credit and Collections from the OnAir system. This will also be a post-Go Live change.

The feasibility to implement a minimum amount of a credit sale for non-trade clients will be revisited again next fiscal year after the Vision Project is stable.

The feasibility of categorizing agencies having unlimited credit limits within a different status code will be reviewed but would require a major change to both SAP and OnAir and will have to wait until post-Go Live for OnAir. We also remain unconvinced of the cost benefit to this change. The monitoring is currently performed by the collector of these accounts as they become experts on the customers they deal with.

2. Observations

2.1 Monitoring of credit limits and status

Observation

We noted that when a credit limit is granted for a limited period, the system keeps the client's credit limit and status even though the credit period has expired. There is a risk that, if a sale was made based on the previous credit, it may appear acceptable but in fact it is not. While it would be advisable that the system automatically cancel the credit limit and reset the status fields to "No credit" after the credit period has expired, we were informed this is not feasible because some client's information would be lost at the same time. To mitigate the risk for clients with a credit status other than "Good clients - 01", the Credit & Collection service receives a weekly report generated by the sales system in EN (ISIS). The report flags clients with credit status "02, 03, and 04" that have been booked. However, this report is not generated by the sales system in FN (SPOT). While ISIS and SPOT are being phased out and replaced with OnAir, the Credit and Collection service has requested that contracts for clients with credit status "02, 03, or 04" be flagged from OnAir. However, this will only be a post-Go Live change.

Recommendation

We encourage management to follow up with the post-Go Live change request to ensure reports are available from OnAir to flag clients with credit status "02, 03, or 04" when the spots are booked but not yet broadcasted, in order to detect promptly those whose credit should be analysed.

Management Comments and Action Plan

We had asked for and will follow up to ensure that all contracts for clients with credit status "02, 03, or 04" be flagged to Credit and Collections from OnAir system. This will be a post-Go Live change.

Responsible Party and Schedule

Bryan McIntyre - Corporate Finance Manager, Credit & Collection, Finance Shared Services - Fall 2007

2. Observations (Cont'd)

2.2 Controls on the data entered in the credit files

2.2.1 IDENTIFICATION OF THE PERSON WHO AMEND THE NOTES

Observation

Notes can be attached to the credit file in SAP. The notes contain useful information related to the credit granting decision and/or the recovery activities performed.

System-wise, it is not possible to know who has updated/amended the notes on a given date and what was amended. Only the username and the date of the last amendment made to a note is registered by SAP. Although dates are entered manually by the person amending a note, the name of the person who amended a note is not always entered.

As several users can update/amend the notes and as the notes are used as part of the creditworthiness assessment when reviewing a client's credit status and limit, evidence of who updated/amended the notes should exist so other users could refer to that person if necessary.

Recommendation

Management should ensure that each user who amends a note is identified, as well as the date the amendment was made. Management should evaluate the feasibility for SAP to register automatically in the notes the name and date every time a note is entered.

Management Comments and Action Plan

We will review this as each person entering a note should first indicate the date and then initial the notes.

Responsible Party and Schedule

Bryan McIntyre – Corporate Finance Manager, Credit & Collection, Finance Shared Services – Immediate

2. Observations (Cont'd)

2.2 Controls on the data entered in the credit files (Cont'd)

2.2.2 ACCESS TO CREDIT FILES IN SAP

Observation

In our review of the employees having access to the Customer Credit Management Change transaction (FD32) in SAP, we noticed that a sales coordinator was given such access. A sales person that can modify the credit limit is not an adequate segregation of duties. Access to transaction FD33, which is view only, should be given to sales personnel.

Recommendation

Management should review access privileges to transaction FD32 to ensure only Credit and Collection employees have access to it.

Management Comments and Action Plan

The access privileges have been reviewed and updated upon receipt of the Internal Audit draft report.

Responsible Party and Schedule

No further action required.

2. Observations (Cont'd)

2.3 Credit sales can be made without any credit limit being granted

Observation

Under normal circumstances, the internal credit granting procedure, which follows the guidelines in Corporate Policy 2.3.7: *Credit and Collection*, broadly comprises the steps listed hereunder:

- When there is a new credit sale or an increase in the initial credit sale, a credit limit is formally requested to the credit officers by the Sales representative, using an application form where information such as the client's legal name, address, bank account number, etc., is detailed.
- The credit file is analysed and, if need be, credit information is requested from a credit agency.
- The limit is approved by the credit officer, team leader or Corporate manager depending on the materiality of the request.
- The acceptance or denial of the credit limit correspondence is sent by e-mail within three days.
- Once the credit is approved, an account number is created in the Sales systems and communicated to the Credit and Collection service that uses the same number to create the client's credit file in SAP.

During our audit we came across the following:

- When the September 2006 "Montréal" invoices were transferred in SAP, four invoices, corresponding to three clients, could not be transferred immediately as the corresponding accounts did not exist in SAP. Initial credit application forms had not been received by the Credit and Collection service.
- When analyzing aging reports we noted that some accounts had outstanding receivables above their approved credit limit.

These issues were not immediately captured because systems are not integrated and allow the issuance of credit sale invoices without a credit limit being granted. Invoices can also be issued in excess of the credit limit available. This may be detected only during the monthly transfer of invoices in SAP or by consulting a report, which is run occasionally by the Corporate manager.

The Corporate manager also advised us that it is not CBC/Radio-Canada's practice to prevent a sale, as the "on-air" slot time available cannot be recovered. If there is a credit sale made without having been granted a credit limit or exceeding the credit limit, it is dealt with afterwards. According to the Corporate manager this has worked up to now, as bad debts in such circumstances were not material.

However, not systematically checking the credit limit available before making a credit sale increases the risk of not recovering funds promptly. There is also no control in place to immediately detect a credit sale above the authorized credit limit.

2. Observations (Cont'd)

2.3 Credit sales can be made without any credit limit being granted (Cont'd)

Observation (Cont'd)

The Credit and Collection service has requested that not only clients with credit status "02, 03 or 04" be flagged from OnAir, as outlined in Observation 2.1, but also new clients with credit status "00". This will allow the prompt detection of instances where the credit analysis should have been requested but was not, and take appropriate measures to analyse the credit when spots are booked but not yet broadcasted. However, this will only be a post-Go Live change.

Recommendation

We encourage management to follow up with the post-Go Live change request to ensure reports will be available from OnAir to flag instances where the credit analysis should have been requested but was not, in order to analyse the credit promptly. The flag report should also be used to pinpoint "02, 03 and 04" clients who have exceeded their credit limits and ensure these cases are followed up promptly.

Management Comment and Action Plan

The number of invoices that are issued based on spots going to air is miniscule (for Montréal it averaged out to 9 out of 10,000 invoices and Toronto, 5 out of 10,000). However when it happens, it is found quickly and the information is communicated to sales with a request for a credit approval.

We will request that contracts for new clients (status "00") be flagged to Credit and Collections from the OnAir system. This will be a post-Go Live change.

We will also continue to monitor clients that exceed their credit limit but are satisfied with controls in place so that these clients are not an issue.

Responsible Party and Schedule

Bryan McIntyre – Corporate Finance Manager, Credit & Collection, Finance Shared Services – Fall 2007

2. Observations (Cont'd)

2.4 Minimum amount for non-trade credit sales

Observation

We noted that, as at mid-December 2006, more than one third of the non-trade clients having an outstanding receivable had a balance of less than \$500. Moreover, analysis of non-trade invoices issued between April and October 2006 revealed that more than one third of invoices issued were less than \$500.

The time needed to contact a client is independent of the dollar value of the invoice. Therefore it may not be cost efficient to perform recovery procedures below a certain amount.

Currently there is no policy or guideline defining the minimum amount of a credit sale for non-trade clients. This issue was examined in the past, but the suggestion of a minimum threshold was turned down, and afterwards, the priority was given to the Vision project.

Recommendation

In order to optimize resources in terms of recovery time available by collection officers, management should reconsider the feasibility to implement a minimum amount of a credit sale for non-trade clients.

Management Comments and Action Plan

This will be revisited again next fiscal year after the Vision Project is stable.

Responsible Party & Schedule

Bryan McIntyre – Corporate Finance Manager, Credit & Collection, Finance Shared Services – Summer 2007

2. Observations (Cont'd)

2.5 Documenting procedures for receipts and collection sub-processes

Observation

We noted that Corporate Policy 2.3.7: *Credit and Collection* has been updated to include credit-granting procedures.

For receipts processing and collection activities, there are procedures/practices in place. However, they have not yet been documented.

Written procedures help increase the standardization of sub-processes and ease the management of employee performance and training of new personnel.

Recommendation

We encourage the Credit and Collection service to document procedures for receipts processing and collection activities.

Management Comments and Action Plan

Up to now there has been partial documentation of these processes, however, now that MySAP is implemented, full documentation of receipts and collection processes will take place.

Responsible Party & Schedule

Bryan McIntyre – Corporate Finance Manager, Credit & Collection, Finance Shared Services – Spring/Summer 2007

2. Observations (Cont'd)

2.6 Creation of a specific status category for agencies with unlimited credit limits

Observation

We noted that some agencies with status "Good Client – 01" have unlimited credit limits. We were told that these agencies are old clients with a very high volume of transactions and a good payment history.

In the day-to-day business these agencies have a special status, as they do not have a credit limit contrary to other clients within the "Good clients" status. Dedicated people are assigned to those clients and special reworked statements are prepared and sent monthly.

A report can be issued in SAP to compare the credit limit granted vs. the amount of outstanding receivable. In this report, clients with unlimited credit limits appear as having exceeded their credit limits when it is actually not the case. It makes the report a less useful tool to monitor clients who have actually exceeded their credit limits.

Recommendation

To reflect the special status of agencies having unlimited credit limits, it would be advisable to categorize them within a different status code. This would allow to monitor more efficiently the clients with "Good clients – 01" status having a credit limit.

Management Comments and Action Plan

This will be reviewed but will require a major change to both SAP and OnAir and will have to wait until post-Go Live for OnAir. We also remain unconvinced of the cost benefit to this change. The monitoring is currently performed by the collector of these accounts, as they become experts on the customers they deal with.

Responsible Party & Schedule

Bryan McIntyre – Corporate Finance Manager, Credit & Collection, Finance Shared Services – Fall 2007



Internal Audit Report

Cash Management

August 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	2
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	4
1.5 Positive Practices	4
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	4
1.7 Conclusion	5
1.8 Other Matters.....	6
1.9 Summary of Management Comments.....	6
2. Observations.....	8
2.1 Control Environment.....	8
2.1.1 Organizational Structure	8
2.1.2 Assignment of Authority and Responsibility	11
2.2 Risk Assessment.....	12
2.2.1 Risk Identification	12
2.3. Control Activities	13
2.3.1 Policies	13
2.3.2 Procedures.....	14
2.3.3 Corroborating Controls.....	15
2.3.4 Security (Application and Network).....	17
2.4. Information and Communication	18
2.4.1 Quality of Information.....	18
2.5. Monitoring	19
2.5.1 Ongoing Monitoring	19
2.5.2 Reporting.....	19
Appendix I – Rating of Internal Audit Report Results	21
Appendix II – Activities Performed in Montréal	22

**Pages 1679 to / à 1701
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

18(a)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Internal Controls Certification Project Review

June 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary.....	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion	5
1.8 Summary of Management Comments.....	5
2. Observations	7
2.1 Project Charter, Steering Committee and Reporting Effectiveness – Risk of Achieving Milestones per Project Timelines and Budget	7
2.2 Scoping Assessment – Increasing Risk Alignment in 2007-2008.....	8
2.3 Documentation Standards, Repository and Quality Assessment Process – Documentation Maintenance.....	9
2.4 Project Sustainability – Managing Cost of Compliance and Maximizing Benefit in Future Years.....	10
Appendix – Diagnostic Benchmarking Results.....	12

1. Executive Summary

1.1 Background

As a result of corporate scandals brought on, in part, by a lack of internal controls over financial reporting (ICFR), the United States passed the Sarbanes-Oxley Act in 2002. Canadian public companies are also subject to continuous disclosure and corporate governance obligations in order to protect investors by providing consistent and accurate methods of reporting financial information. Although the CBC/Radio Canada is not legally required through legislation to comply with the Canadian rules for CEO/CFO certification, the Treasury Board of Canada Secretariat (TBS) recently released its report on Crown corporation governance. In their report, TBS stated that the government supports the use of a certification regime and will examine, in consultation with Crown corporations, the development of a certification regime that would be applicable to all Crown Corporations. While the TBS report did not specify certification requirements, it did make reference to private sector certification regulations, such as the United States' Sarbanes-Oxley Act of 2002 and the equivalents issued by the Canadian Securities Administrators. To demonstrate that the CBC/Radio Canada is a well-managed company, management is being proactive in evaluating the effectiveness of current internal controls in place within the organization.

The approach for the assessment of internal controls involves planning and scoping, documenting controls, evaluating design and operating effectiveness, identifying and correcting deficiencies and reporting on internal controls. To assist with managing this project, the Corporation has implemented a project team structure that includes a project executive leader and sponsor (CFO), a Steering Committee with relevant representatives from throughout the organization, a project manager, coordinators, a subject matter expert firm, and a documentation and evaluation team.

Before the project commenced, the project manager created an overall project time frame, which has been subsequently updated with changes in the project's status. The results of the project are reported quarterly to the Audit Committee.

1.2 Audit Objective

The audit objective in reviewing CBC/Radio-Canada's Internal Controls Certification Project was to perform procedures to determine that the organization's efforts are progressing in a sufficient manner to enable the completion of the internal control documentation and assessment of the design of ICFR in order to allow management to identify and remediate deficiencies, and certify on the operational effectiveness of ICFR.

As part of this assessment, which is consultative in nature, Internal Audit focused on the following risks that could delay or impact CBC/Radio Canada's Certification Project now and in the future:

- Adequacy of project plan and charter (recognizing shifting nature of related regulatory timelines);
- Achievement of risk-based scoping based of CBC/Radio-Canada's identified financial reporting risks (recognizing additional scoping to include Vision systems and IT general computer controls);
- Measurable progress and achievement of milestones to enable the identification and remediation of ICFR deficiencies; and
- Mechanisms and structure in place that will allow for the sustainable certification.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.3 Audit Scope

The scope included a consultative review of the project's activities at Corporate, Toronto and Montréal Finance and Administration. Our work focused particular attention on identifying opportunities to improve the following:

Project Charter, Steering Committee and Reporting Effectiveness – Review of project charter and plan to determine adequacy considering the Treasury Board rules for Crown corporations; level of oversight and guidance from the Steering Committee. Internal Audit focused on the accuracy and effectiveness of reporting to stakeholders (i.e., Audit Committee of the Board and Senior Management Committee).

Scoping Assessment – Review of scoping activities to determine the appropriateness of the project scope given CBC/Radio-Canada's current and anticipated business activities and identified ICFR risks. Internal Audit evaluated the appropriateness of process and account scoping.

Documentation Standards, Repository and Quality Assessment Process – Review of the current project documentation standards focusing on the consistency of project documentation and its ability to describe the current business processes and ICFR; examination of the process to create, review, approve and catalogue business process and ICFR documentation; and review of the Quality Assessment process to validate documentation standards are being met, deficiencies are identified, and remediation is being conducted and acted upon in a timely manner.

Operational Effectiveness Assessment – Examination of the plans to develop and execute the operational effectiveness testing of the internal controls identified during the documentation process in order to provide recommendations to assist the project team on a go-forward basis.

Control Rationalization – Review of the key control selection criteria to validate that the number of key controls is adequate while reflecting the need for efficient testing, reporting and project management.

Project Sustainability – Provide advice to assist CBC/Radio Canada with the conversion of the current CEO/CFO certification efforts from a "one time project" to a sustainable, repeatable and ongoing annual assessment and certification process that takes into account business and process changes and redesign.

1.4 Summary of Procedures Performed

The procedures performed were during fieldwork conducted from September through December 2006:

- Distributed a diagnostic instrument and benchmarking survey to key individuals at the CBC/Radio Canada involved with the CEO/CFO certification initiative;
- Tabulated results of the survey and reviewed comments provided by individuals;
- Benchmarked results from the CBC/Radio Canada against Deloitte's database of respondents;
- Interviewed key management personnel to understand the processes and activities that occur for certification initiatives; and
- Reviewed relevant internal documentation created for purposes of the CEO/CFO certification initiative.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.5 Positive Practices

During the course of the review, positive practices were noted concerning the CEO/CFO certification initiative. The following are some of the significant positive practices that were noted during the course of our review that the team believes are important to highlight:

Project Charter, Steering Committee and Reporting Effectiveness

- The CBC/Radio Canada's management has been proactive and supportive in the initiative to assess current internal controls in the Corporation. This is evidenced by specific communication from the CEO and CFO to the Corporation's managers over the course of the last two years.
- The results of the Diagnostic Benchmarking survey indicate that the project team has a higher than average level of confidence and clarity of the Objectives and Organization of the Certification Program. This is evidenced by a clear and concise project charter, mandate, and a dedicated project team structure for the project.

Scoping Assessment

- The Steering Committee and key financial management undertook a risk and scoping exercise in 2004 to identify the key processes and locations in the scope for certification of ICFR. The original scope has been partially updated in 2005 and 2006.

Documentation Standards, Repository and Quality Assessment Process

- The project team completed training of coordinators and documentation team members, developed documentation standards and templates, and established, with the external subject matter expert service provider, an effective Quality Assurance (QA) process.

Control Rationalization

- As part of the QA process, and in response to the evolving practices in the US and Canada, the team reviewed existing documentation of controls to reassess key controls to enhance the design and efficiency of the eventual testing and remediation processes that are to be completed in 2007.

Project Sustainability

- While conversion "from project to process" for the certifying ICFR is not yet complete, the project team manager has been exploring the best practices in the marketplace and looking at the options for leveraging the MySAP upgrade to develop and design an efficient process for the future.

1.6 Summary of Observations and Recommendations

As part of the review, Internal Audit utilized and distributed the Deloitte control certification diagnostic instrument to key staff involved in the organization's initiative. The survey was used to help benchmark CBC/Radio-Canada's certification process and identify opportunities for improvement. The diagnostic instrument focused on ten key elements of CEO/CFO certification effectiveness, with more than 400 companies in various industries having been surveyed to form a representative pool of results.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (cont'd)

The information and results are not definitive assessments of progress, but rather a self-assessment "barometer" which can be used to begin and guide discussion on the ten key success factors. We have reviewed the "barometer" results with the project manager and provided a brief analysis and management commentary for information purposes only in Appendix I of this report. At a summary level, CBC/Radio-Canada's self assessment compares favourably with the benchmarked companies, noting self-identified opportunities in the areas of Disclosure Controls and Procedures and a Sub-Certification Process, both of which are not in the scope of the current initiative.

The observations included in this report are a result of Internal Audit's review of the current process in place to address the CEO/CFO internal controls certification initiative. As the Corporation has another professional services firm acting as the subject matter expert in this project, these observations are intended to assess the objectives of the project and to provide guidance on the overall project's progress and possible opportunities for efficient success in the initiative.

Project Charter, Steering Committee and Reporting Effectiveness – The CEO/CFO certification project manager created a project time frame prior to the project starting. The reforecast completion dates (as of the report to the Audit Committee in February 2007) may not allow enough time to adequately complete the ICFR control design and remediation by the 2007 deadline. The budget should include a column called "Forecast to Complete" that shows the estimated costs and hours at completion of the phase and not just at the current point in time against the total budget.

Scoping Assessment – CBC/Radio-Canada completed a scoping assessment exercise in 2004. It has not been formally updated since then. We recommend that the project team update the 2004 scoping assessment annually to adjust for changes in risk in order to maximize the value obtained from and to minimize the cost of certification. Case studies over the past two years have indicated that significant percentages of labour and costs can be reduced through realignment of the scope each year.

Documentation Standards, Repository and Quality Assessment Process – The documentation produced by the project team is thorough, reviewed for QA against the documentation standards, and stored on shared drives accessible to the project team, however, it is very detailed, especially the process narratives. The project team, having completed a control rationalization process, should identify narratives that can be reduced in length, depth and detail to match the concise nature of key and complementary control activities to reduce future maintenance time and expense in the sustained process. Additionally, a business case for identifying the potential cost or benefit for documentation and controls automation tools should be undertaken.

Project Sustainability – Generally, public companies are now seeking ways to reduce the costs of compliance in a way that supports full compliance with a sustainable long-term approach. CBC/Radio-Canada recognizes that it should move from a project basis, where people have been seconded from other roles or hired on a contract basis, to an environment where certification is a process within the management operations and financial administration. However, the plan for doing so is currently in the exploratory phases and needs to be better defined in the coming months. We recommend that CBC/Radio-Canada set a deadline for preparing and presenting a sustainability plan to the Steering Committee and Audit Committee that includes roles and agreement from Network Finance management, key senior management in production and programming, and Internal Audit.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.7 Conclusion

Based on the results of our review under the rating system in effect at March 31, 2007, we conclude that controls, systems and management practices in place to mitigate the business risks associated with the CEO/CFO certification initiative are:

- Effective (no observations)
- Acceptable (require improvement)**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation)

Based on new ratings system that is effective from April 1, 2007, the results of this review are:

- Highly effective (no observations)
- Effective (few observations)**
The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedure are classified as minor in impact and/or possible in likelihood. Follow-up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- Acceptable (several observations)
- Unsatisfactory (many observations)

1.8 Summary of Management Comments

Project Charter, Steering Committee and Reporting Effectiveness – On a sustained basis, the majority of the resources for ongoing maintenance of documentation and testing to support an eventual certification will come from the operating budgets of various business departments, such as CTO for general computer controls maintenance and testing. Plans are being developed by May 2007 for the testing and remediation phase of the project and with these plans, budget estimates of “forecast to complete” will be reported to the Steering Committee and the Audit Committee.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.8 Summary of Management Comments (Cont'd)

Scoping Assessment – The risk assessment was done at a point in time to scope and complete the project. Some areas have been adjusted for business changes. All risk and financial account scoping assessments will be updated in converting to a sustained process for evaluating internal controls after fiscal 2007-08.

Documentation Standards, Repository and Quality Assessment Process – During the testing and remediation phase that is currently ongoing and to be completed by September 2007, narrative descriptions are being updated to reflect the current processes. Updated control matrices and process narratives are identified as official version and stored on a secure directory. As the project evolves to process, process narratives will be reviewed as required and updated for process changes as well as to reduce in length, depth and detail.

Project Sustainability – The responsibilities for sustaining the certification process will be part of the role of the Director of Policy and Internal Control. A one-page concept document has been prepared by the project team manager regarding a sustainability plan and has been presented for the review and discussion with the CFO. A plan for sustainment activities along with cost will be prepared by July 31, 2007 and the move from project to process will occur once initial testing and remediation is completed in September 2007.

2. Observations

2.1 Project Charter, Steering Committee and Reporting Effectiveness – Risk of Achieving Milestones per Project Timelines and Budget

Observation

The CEO/CFO certification project manager created a project time frame prior to the project starting. Milestone dates have been revised for various phases, due to the organization's dependencies on project Vision and the addition of IT General Controls to the project. It is important to reforecast the schedule on a periodic basis and re-evaluate the timing of the events that take place during the project. Proper sequencing of activities is crucial and the timely involvement and input from stakeholders is a strong determinant of success.

The reforecasted completion dates (as of the report to the Audit Committee in February 2007) may not allow enough time to adequately complete the ICFR control design and remediation by the 2007 deadline. In addition, although the current budgeted costs are within the total approved budget, we feel that there is a risk that the "Forecast to Complete" may exceed the current approved budget.

Recommendation

A detailed project plan should be prepared with timelines and assigned accountabilities for completing the evaluation, remediation (includes testing), and reporting phases. Additionally, the budget should include a column called "Forecast to Complete" that shows the estimated costs and hours at completion of the phase and not just at the current point in time against the total budget.

Management Comments and Action Plan

The approved certification project budget is sufficient for the initial goals of the project, subject to delays caused by Project Vision implementation. On a sustained basis, the majority of the resources for ongoing maintenance of documentation and testing to support an eventual certification will come from the operating budgets of various business departments, such as CTO for general computer controls maintenance and testing.

However, the project team will develop new plans and budgets for operational effectiveness and sustainability activities by the end of 2007-08 fiscal year.

Plans are being developed for the testing and remediation phase of the project and with these plans, estimates of "forecast to complete" will be reported on to the Steering and Audit Committees.

Responsible Party and Schedule

Stéphane Rivest – Director, Policy and Internal Control to complete planning by May 31, 2007.

2. Observations (Cont'd)

2.2 Scoping Assessment – Increasing Risk Alignment in 2007-2008

Observation

CBC/Radio-Canada completed a scoping assessment exercise in 2004. It included assessment of processes and sub-processes by significance (against materiality to the financial statements), level of centralization (and thus the effect of monitoring controls), location, and linkage to key IT systems. It has not been formally updated since then.

The determination of significant accounts and locations should incorporate not only quantitative measures, such as materiality and account balances and transaction volumes, but also qualitative risk factors, such as the extent of judgment and complexity of the account, history and risk of fraud, and history and risk of unintentional error. Once organizations identify the qualitative risks related to significant accounts, they can begin to understand the major classes of transactions flowing through them, and more accurately pinpoint the processes that generate those transactions that are subject to the highest risk of ineffective design or effectiveness of ICFR.

Recent experience with companies that have already complied with Sarbanes-Oxley section 404 has shown that organizations often fall into the trap of doing too much work in areas they do not need to assess in detail. At the same time, companies want to ensure their approach is not unduly narrow. By effectively scoping the compliance initiative in advance, companies can avoid both of these pitfalls. As more experienced based guidance has been issued, more companies are linking qualitative risk to the effort put into documentation and testing of key controls and processes for ICFR and Disclosure Controls and Procedures (DC&P).

Recommendation

We recommend that the project team update the 2004 scoping assessment annually to adjust for changes in risk in order to maximize the value obtained from and to minimize the cost of certification. Case studies over the past two years have indicated that significant percentages of labour and costs can be reduced through re-alignment of the scope each year.

Management Comments and Action Plan

The risk assessment was done at a point in time to scope and complete the project. Some areas have been adjusted for business changes. All risk and financial account scoping assessments will be updated at a future point (date to be determined) in converting to a sustained process for evaluating internal controls.

Responsible Party and Schedule

Stéphane Rivest – Director, Policy and Internal Control once the initial project testing and remediation phase is completed in last quarter of fiscal 2007-08.

2. Observations (Cont'd)

2.3 Documentation Standards, Repository and Quality Assessment Process – Documentation Maintenance

Observation

The documentation produced by the project team appears thorough, reviewed for QA against the documentation standards, and stored on shared drives accessible to the project team, however, it is very detailed, especially the process narratives. As companies have progressed through the process of documentation, a key opportunity for efficiency in future years is to “pare down” the documentation so that is less detailed and less like “Standard Operating Procedures”, and more focused on concise description of control activities, linkage to control objectives, and, thus easier to keep up to date and less expensive to maintain. Further, many companies are exploring the cost/benefit to moving documentation from shared network drives to a documentation tool that aids controlled access, workflow approvals, and automated linkage between control objective, control activities, design and operational testing assessments.

Recommendation

The project team, having completed a control rationalization process, should identify narratives that can be reduced in length, depth and detail to match the concise nature of key and complementary control activities to reduce future maintenance time and expense in the sustained process. Additionally, a business case for identifying the potential cost or benefit for documentation and controls automation tools should be undertaken.

Management Comments and Action Plan

During the evaluation of the design of Internal Controls over Financial Reporting, a rationalization of controls occurred and narratives were updated only to reflect updated controls. During the testing and remediation phase that is currently ongoing, narrative descriptions are being updated to reflect the current processes. Updated control matrices and process narratives are identified as official version and stored on a secure directory. As the project evolves to process, process narratives will be reviewed as required and updated for process changes as well as to reduce in length, depth and detail.

Responsible Party and Schedule

Stéphane Rivest – Director, Policy and Internal Control, as processes are reviewed and updated when the project evolves to sustainable process throughout fiscal 2007-08.

2. Observations (Cont'd)

2.4 Project Sustainability – Managing Cost of Compliance and Maximizing Benefit in Future Years

Observation

Generally, public companies are now seeking ways to reduce the costs of compliance in a way that supports full compliance with a sustainable long-term approach. The key challenge to accomplishing this, in our view, is to embrace the mindset that year-one compliance does not constitute the end game and to recognize that the certification and reporting requirements with respect to disclosure controls and internal controls over financial reporting are ongoing and do not go away or diminish after year one. While companies can continue to meet the regulatory requirements by replicating first-year efforts, this is unquestionably not the most efficient strategy.

CBC/Radio-Canada recognizes that it should move from a project basis, where people have been seconded from other roles or hired on a contract basis, to an environment where certification is a process within the management operations and financial administration. However, the plan for doing so is currently in the exploratory phases and needs to be better defined in the coming months.

Sub-certification will be one of the key phases of the certification reporting processes to be implemented at CBC/Radio-Canada. Currently, the process or sub-certification format and content have not been designed.

Recommendation

We recommend that CBC/Radio-Canada set a deadline for preparing and presenting a sustainability plan to the Steering Committee and Audit Committee that includes roles and buy-in and agreement from the Network Finance management, key senior management in production and programming, and Internal Audit. To help reduce the costs of compliance, optimize controls, and streamline the certification process, companies must embed sustainability into the overall compliance process by building an efficient, practical infrastructure that enables repeatable, reliable actions. Companies that have already complied with their first-year requirements have taken a hard look at their ongoing compliance activities in relation to the key elements of sustainability, specifically regarding technology, automated testing and reporting, and the accountable roles for ongoing maintenance of key controls documentation and testing.

Also, we recommend that the project team begin to build the sub-certification process as part of the sustainability review that will be undertaken soon. It is important to identify the individuals in the organization who will be involved with the sub-certification process and make them aware of the responsibilities and consequences involved. It may be beneficial to formalize individuals' involvement by adding the responsibilities to formal job descriptions.

Management Comments and Action Plan

On ongoing basis, the responsibilities for sustaining the certification process will be part of the role of the Director, Policy and Internal Control. A one-page concept document has been prepared by the project team manager regarding a sustainability plan and has been presented for the review and discussion with the CFO.

2. Observations (Cont'd)

2.4 Project Sustainability – Managing Cost of Compliance and Maximizing Benefit in Future Years (cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

The move from project to process will occur once initial testing and remediation is completed in September 2007.

A plan for sustainment activities along with cost will be prepared.

Responsible Party and Schedule

Stéphane Rivest – Director, Policy and Internal Control. The plan and budget will be completed by July 31, 2007.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results

Introduction

Internal Audit utilized and distributed the Deloitte control certification diagnostic instrument to key managers and staff involved in the organization's CEO/CFO certification initiative. The survey was used to help benchmark CBC/Radio-Canada's CEO/CFO certification process and identify opportunities/areas for improvement.

The diagnostic instrument focuses on ten key elements of CEO/CFO certification effectiveness, which are considered to be the critical success factors. More than 400 companies in various industries have been surveyed to form a representative pool of results. At the completion of this exercise, the aggregate survey results provided by CBC/Radio-Canada respondents were benchmarked against all industry participants and public sector/not-for-profit participants. The information and results are not definitive assessments of progress, but rather a self-assessment "barometer" which can be used to begin and guide discussion on the ten key success factors. The public sector includes various government and not-for-profit participants, but did not contain enough Crown corporations for a relevant and direct benchmark.

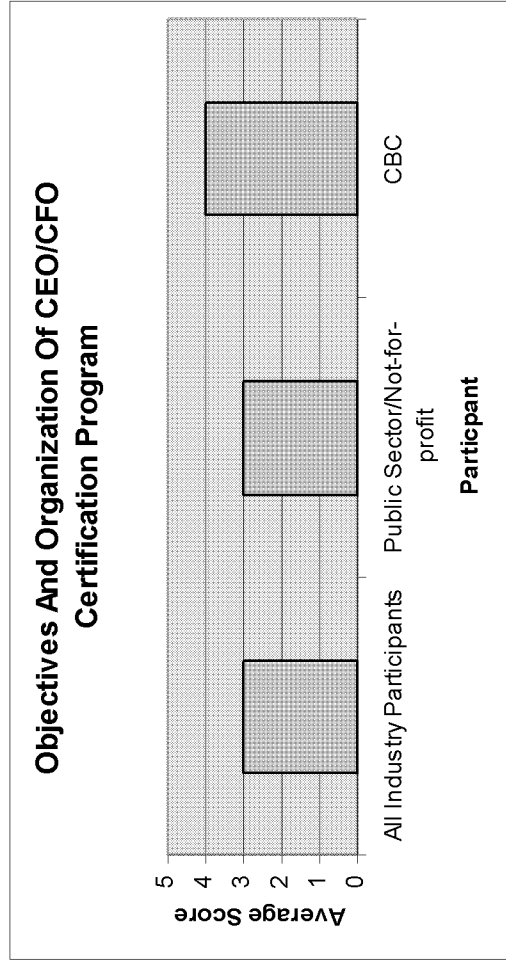
For each element of the diagnostic, there is a continuum of potential responses ranging from just getting started (choice number 1) to leading edge practices (choice number 5). For each element, participants were asked to select the defined choice between "1" and "5" that best described the current state of the CEO/CFO certification initiative at CBC/Radio-Canada. Participants were also provided with space to provide comments to supply further details on CBC/Radio-Canada's position for the respective element.

We have reviewed the "barometer" results with the project manager and provided a brief analysis commentary for information purposes only for each element which does not represent or form an opinion or statement of assurance to the reader.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont’d)

Element 1: Objectives and Organization of CEO/CFO Certification Program

1. Objectives of CBC/Radio-Canada’s certification program are not clearly articulated.
2. People assisting with the project generally understand the objectives and what they are supposed to do, but the objectives have not been formally codified or documented.
3. Objectives and program are documented, but focus is on legal/regulatory compliance (e.g. form filling). Certification process is a separate quarterly/annual process.
4. Objectives and program have a strong focus on open, candid, two-way communication (as contrasted with form filling) that addresses both business and compliance issues.
5. Objectives have both a compliance and business focus, and are integrated into the quarterly senior management review and reporting processes.

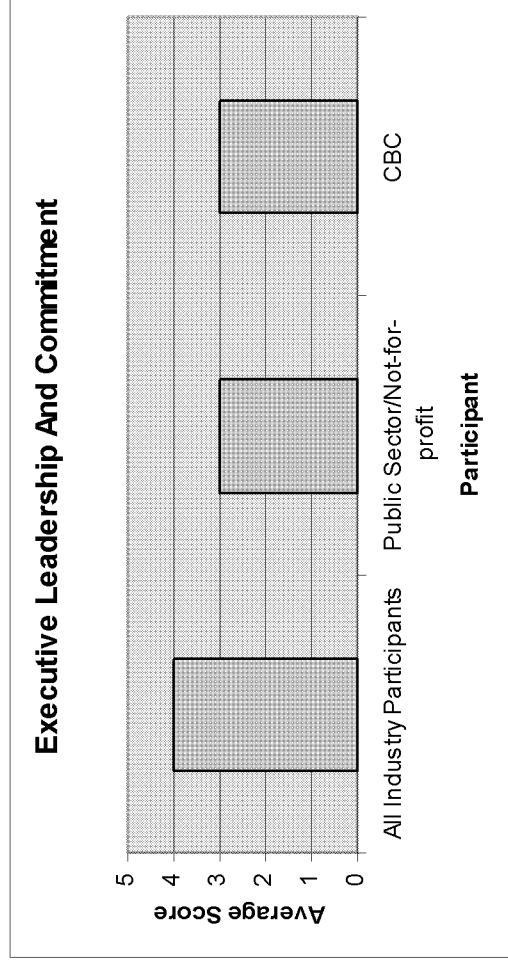


Analysis: CBC/Radio-Canada objectives are clear and understood by all involved in the initiative. Regular update reports are provided to the Audit Committee at every meeting. As compared to other participants in the diagnostic instrument, CBC/Radio-Canada’s communication of the objectives is more open throughout the organization.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont'd)

Element 2: Executive Leadership and Commitment

1. Neither CEO nor CFO are actively involved or demonstrate their personal commitment.
2. Program is organized by in-house or external legal counsel (or another staff group) with minimal involvement of CEO and CFO.
3. CEO delegates running of the program to CFO to organize and execute the program (e.g., "when you sign, I'll sign").
4. CEO is more involved, but not to the level of providing "active leadership".
5. CEO is actively involved and demonstrates leadership and commitment through both actions and words.

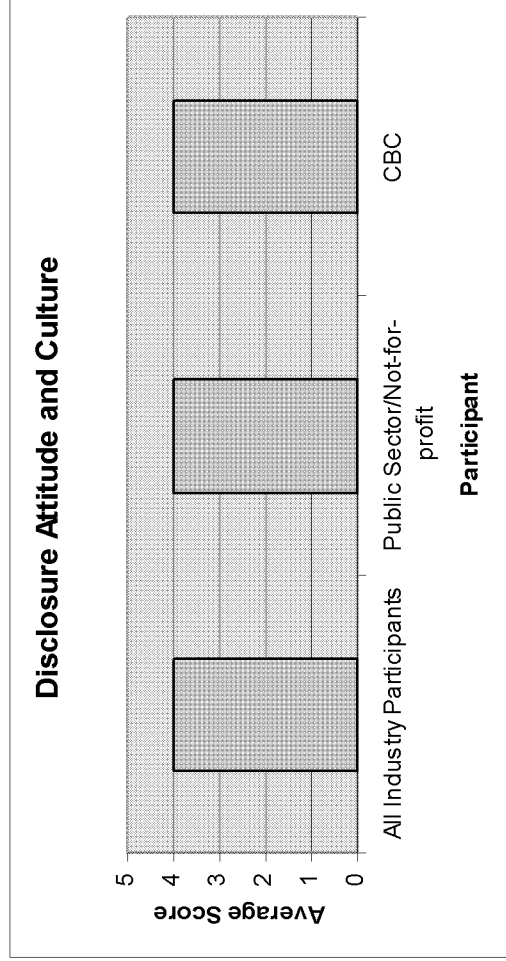


Analysis: The CEO has demonstrated leadership and commitment to the project. The responsibility of carrying out the commitment has been delegated to the CFO and the financial team, not unlike many other public sector organizations. CBC/Radio-Canada is at the leading edge of publicly funded Crown corporations in Canada addressing this matter. Compared to all industry participants, the CEO is not perceived as providing as active a leadership role, consistent with other public sector participants.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont'd)

Element 3: Disclosure Attitude and Culture

1. Board, CEO and CFO do not value financial reporting and disclosure. Seek to find ways around troublesome accounting and disclosure requirements.
2. Board, CEO and CFO are committed to compliance with GAAP and disclosure requirements, but resist going beyond minimum requirements.
3. Board, CEO and CFO strive to produce high quality financial reporting and disclosures that comply with requirements, and in certain circumstances go beyond minimal requirements.
4. Board, CEO and CFO strive to adopt accounting principles and disclosures that are the most appropriate in the circumstances, not just acceptable.
5. Board, CEO and CFO demonstrate in both action and word their commitment to being a leader in comprehensive and leading edge disclosure and financial reporting.

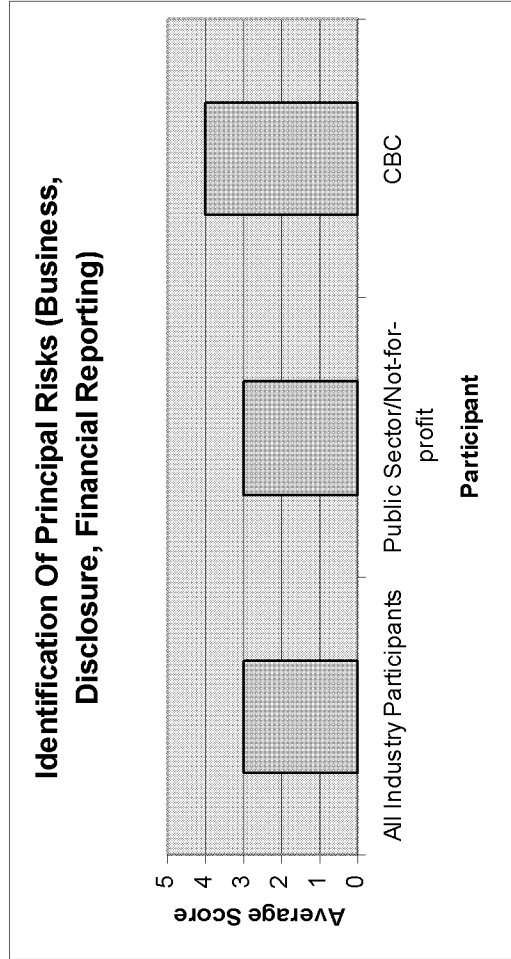


Analysis: The corporate team at CBC/Radio-Canada has been leading documentation and testing initiatives for entity level controls and control environment issues. CBC/Radio-Canada appears to be consistent with other diagnostic participants in terms of adopting accounting principles and disclosures most appropriate for the circumstances.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont’d)

Element 4: Identification of Principal Risks (Business, Disclosure, Financial Reporting)

1. Neither management nor the Board of directors focus on the identification or management of principal business risks, unless they occur.
2. Management beginning to design and implement a proactive approach to the identification and management of principal business risks.
3. Management has identified the principal risks of the issuer's business, including disclosure and financial reporting risks, and implemented appropriate systems to manage these risks. Board of directors not really engaged.
4. Board of directors and its committees provide ad hoc oversight with respect to identified risks, and often tend to focus on financial reporting and disclosure risks.
5. Board of directors and its committees are actively involved and provide effective oversight of the identification of the principal risks of the issuer's business, and the implementation of appropriate systems to manage these risks.

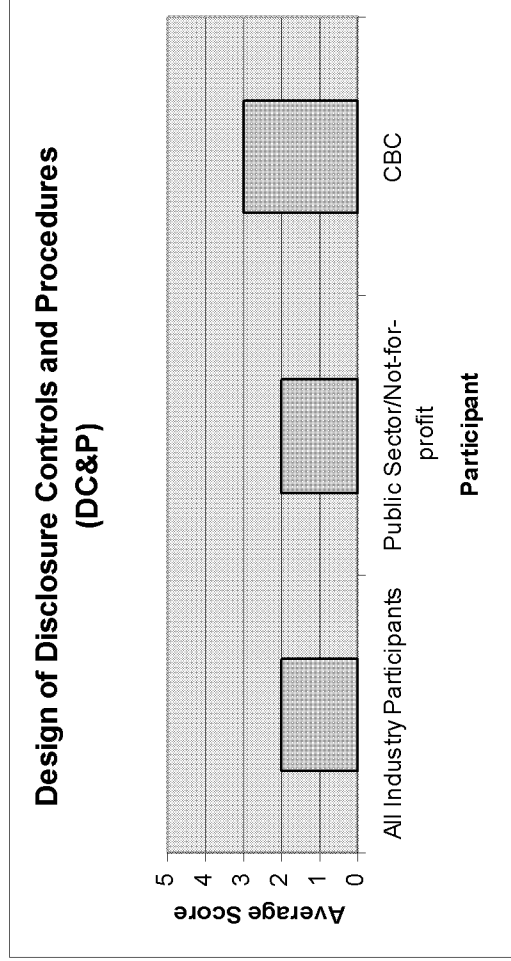


Analysis: Principal risks are identified in the annual business planning and are communicated to the Board. There is a strong emphasis on the business and planning process to focus on these risks. At the transaction level, documentation adequately covers the risk identification of business units. CBC/Radio-Canada appears to be ahead of other participants with the inclusion of the Board of directors providing oversight with respect to identified risks.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont’d)

Element 5: Design of Disclosure Controls and Procedures (DC&P)

1. Disclosure controls are informal, not documented and consist of disclosure decisions taken primarily by the CEO and CFO.
2. Issuer has adopted a disclosure policy, and has taken steps to communicate and educate directors, officers and employees on its requirements.
3. Issuer has adopted a disclosure policy and is addressing the need for disclosure controls with respect to non financial information, written documents and oral communications.
4. Issuer has installed a disclosure committee to review and authorize disclosure in advance of its public release, and to monitor the effectiveness of, and compliance with, the disclosure policy.
5. Issuer has designed and documented its disclosure compliance system comprising all key elements – disclosure policy, disclosure committee, disclosure culture and disclosure control procedures.



Analysis: The corporate team at CBC/Radio-Canada has been leading documentation and testing initiatives for entity level controls for ICFR, but did not include DC&P in scope of the original project. Therefore, CBC/Radio-Canada is still in the process of addressing the need for DC&P controls. Based on our experience at other companies, Internal Audit would challenge this level of self-assessment for one of the most difficult areas of certification of ICFR.

Management Comment

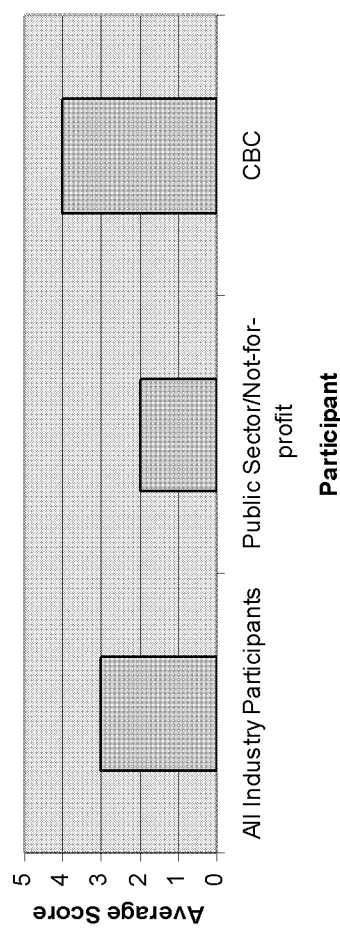
Disclosure Controls and Procedures are not part of the scope of the initial Internal Control project scope.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont’d)

Element 6: Evaluation and Testing of Disclosure Controls and Procedures

1. The evaluation process is informal and performed by the certifying officers (CEO and CFO).
2. The CEO and CFO have a reasonably robust approach to the evaluation of DC&P, but there is no testing of the operating effectiveness of DC&P.
3. CEO and CFO perform both an evaluation of the design of disclosure controls and testing of key controls. Testing is performed in an objective manner by people with an appropriate degree of independence.
4. CEO and CFO align their evaluation of design and testing of disclosure controls with their assessment of principal disclosure risks.
5. Issuer has a well-designed and documented process for evaluating, and testing of DC&P and includes a high level assessment of internal control over financial reporting including deficiencies raised in internal and external audits.

Evaluation And Testing Of Disclosure Controls And Procedures



Analysis: The corporate team at CBC/Radio-Canada has been leading documentation and testing initiatives for entity level controls for ICFR, but did not include DC&P in scope of the original project. Therefore, CBC/Radio-Canada is still in the process of addressing the need for DC&P controls. Based on our experience at other companies, Internal Audit would challenge this level of self-assessment for one of the most difficult areas of certification of ICFR.

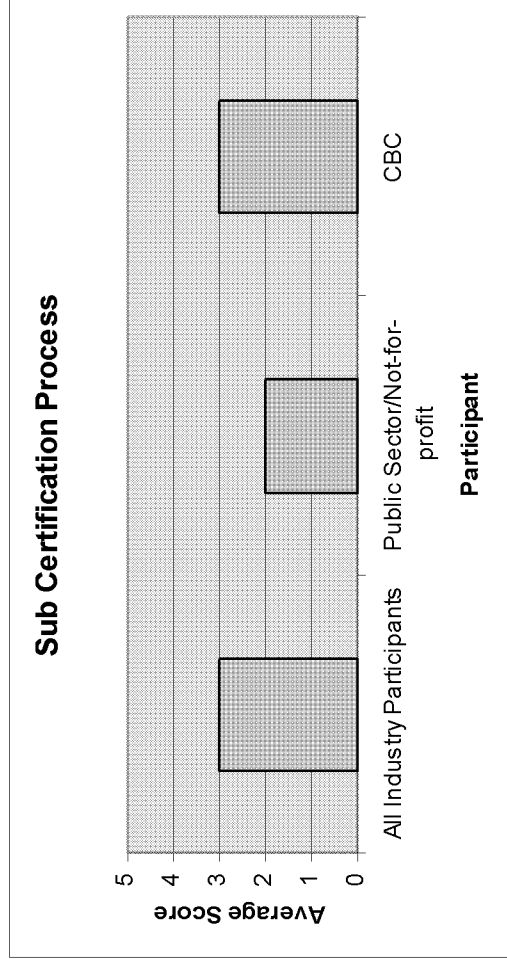
Management Comment

Disclosure Controls and Procedures are not part of the scope of the initial Internal Control project scope.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont'd)

Element 7: Sub-Certification Process

1. No sub-certification program exists, either informally or formally.
2. While a formal sub-certification program does not exist, the CEO and CFO make inquiries of key people involved in the financial reporting process.
3. All direct reports to the CFO provide formal certifications on: Completeness and accuracy of financial information; Effectiveness of DC&P; Design of ICFR. When all subordinates have completed their sub-certifications, the CEO and CFO sign their own certifications.
4. The sub-certifications are designed to help fix responsibility and create a chain of accountability for both business and finance executives, where process owners provide assurance that the disclosure and internal controls for which they are responsible are operating effectively.
5. The sub-certification process is based on open, candid communication, enhances transparency and ensures that “bad news” travels up the organization as fast as “good news”. It includes risk management and non-financial information disclosures provided in the MD&A.



Analysis: At the time of the survey, the sub-certification process had not been defined. Follow-up conversations with participants indicate that the nature of sub-certification has not been completely defined and communicated in the project team and Internal Audit feels this self-assessment may not fully incorporate all of the components of the criteria of response #3 above, especially clarity around which “direct reports to the CFO” would be involved in a sub-certification process (e.g., Senior Director, Network Finance vs. Director, Budgeting and Forecasts).

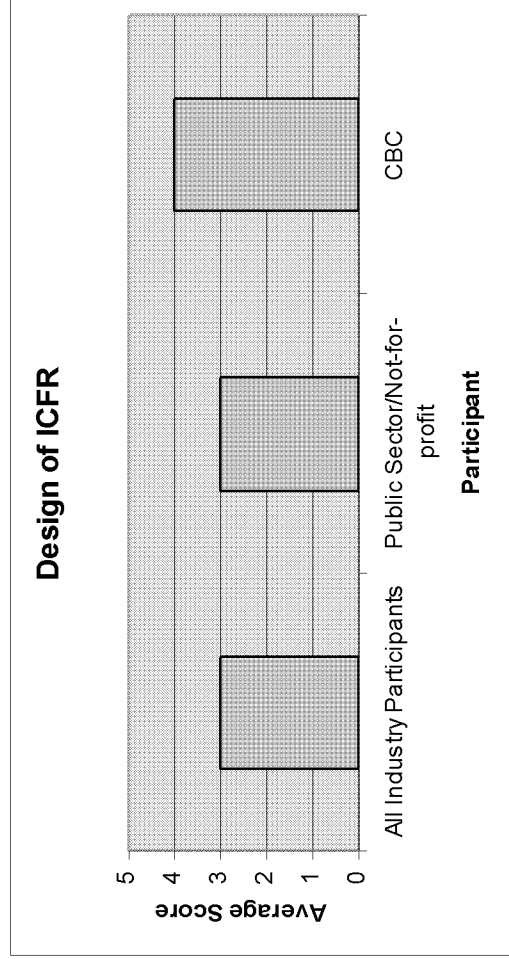
Management Comment

Sub-certification has not been officially rolled out for the purpose of Internal Control certification.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont'd)

Element 8: Design of ICFR

1. There is no overall design for ICFR. It is addressed on a transaction, system and account balance basis.
2. The organization has agreed on a control framework (e.g., COSO) and is mapping existing ICFR controls against that framework.
3. The organization has made a preliminary assessment of the design of ICFR and identified potential design weaknesses (e.g., weaknesses identified in internal or external audit work in the current or prior years).
4. The organization has assessed the design of ICFR and started to develop an approach for evaluating and testing the operating effectiveness of ICFR.
5. The organization has tested key controls and formed a conclusion on its operating effectiveness.

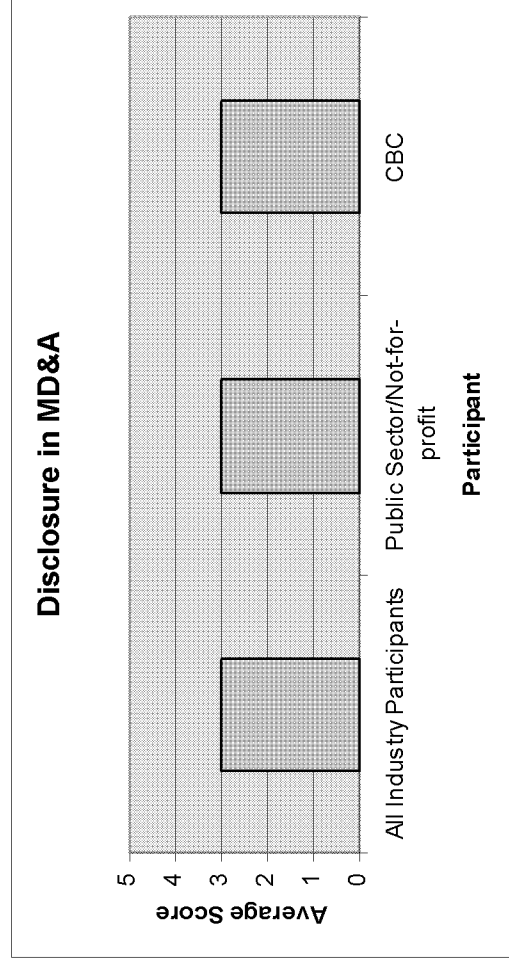


Analysis: CBC/Radio-Canada has partially assessed the design of ICFR and is in the process of developing a logical approach for evaluating the operating effectiveness of ICFR. Other participants are typically still assessing the preliminary design of ICFR and identified design weaknesses.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont’d)

Element 9: Disclosure in MD&A

1. The main disclosure control for the MD&A is the review by the CEO, CFO and Audit Committee.
2. The finance function checks the completeness, accuracy and presentation of all financial information that is included in the MD&A.
3. Checks on non-financial information in the MD&A are performed when required. The draft MD&A is circulated to business segment leaders for review prior to its release.
4. Sections of the MD&A are included in the sub-certification process so that the entire MD&A is reviewed and signed off as part of the sub-certification process.
5. The design of DC&P and ICFR is mapped against all financial and non-financial disclosures in the MD&A and tested to ensure that all information in the MD&A is complete, accurate and fairly presented.

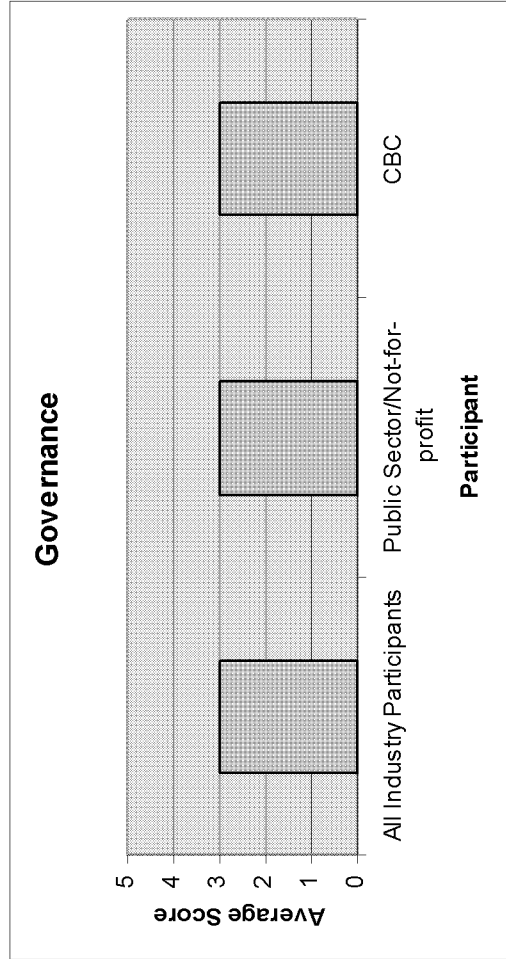


Analysis: CBC/Radio-Canada is in the documentation phase for disclosure in MD&A, similar to other diagnostic participants.

Appendix – Diagnostic Benchmarking Results (Cont’d)

Element 10: Governance

1. The Audit Committee reviews the certification disclosures in the MD&A in the same way it reviews other disclosures in the MD&A.
2. The Audit Committee asks questions relating to the CEO/CFO certification process and the disclosures in the MD&A, but does not require an oral or written report.
3. The Audit Committee asks the CEO and CFO for an oral report on their certification process and conclusions before they approve the MD&A and financial statements.
4. The Audit Committee asks the CEO and CFO for a written report on their certification process, their findings and conclusions before they approve the MD&A and financial statements.
5. The Audit Committee reviews and monitors a multi-year plan for how the CEO and CFO intend to comply with next phases of certification, namely the design of ICFR requirements in 2006 and the evaluation of ICFR in 2007 or beyond.



Analysis: Similar to other diagnostic participants, the Audit Committee most commonly receives an oral report on the certification process and conclusions. Review of Audit Committee documentation does indicate, however, that written reports on the progress of the project team are provided and reviewed.



Internal Audit Report

Develop the Marketing Strategy

April 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	2
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion	3
1.8 Summary of Management Comments.....	4
2. Observations.....	5
2.1 Duplication of Research	5
2.2 Customer Satisfaction Survey	6
2.3 Marketing Strategy.....	7

1. Executive Summary

1.1 Background

Media Sales & Marketing (MS&M) comprises of various types of groups such as Marketing, Sales, Category Management, etc. assisting with the process of selling commercial on-air time for CBC/Radio-Canada programs.

Marketing, overall, is involved with the development of the sales product and the translation of the product to sellable units. Further, they interact with advertisers and agencies to develop and nurture sustainable relationships. The role of this group is to understand the market for the Sales group to deliver CBC/Radio-Canada programs to the advertising market. Marketing prepares audience and ratings forecasts, using benchmarks from previous seasons or similar programs and demographics from Nielsen Media Research and BBM Canada (BBM). Sales, in turn, use this information to target advertisers and agencies to promote CBC/Radio-Canada programs.

The nature of the market has been consistently changing over the last decade. The market is moving away from the commoditization of 30-second ads and significantly more towards relationships with broadcasters. It is becoming increasingly important for broadcasters to understand the objectives of advertisers and strategies for their brand so they can demonstrate to the advertiser how their programs achieve the objectives of the brand. This is where Category Management plays a significant role. The group researches specific preferences of audiences for particular programs. As an example, they would determine the preferences of beverage drinkers of viewers of *Hockey Night in Canada*. Developing relationships with customers will continue to be significant as CBC/Radio-Canada strives to increase the reach of its programs to audiences.

1.2 Audit Objective

The objective of this audit was to assess whether management controls exist and are operating effectively to mitigate the business risks related to marketing and sales processes. In this context, a business risk is a threat or event that may hinder the department's ability to realize its objectives.

The audit included the examination and analysis related to:

- Strategic marketing planning processes including sales, advertisers, pricing, and key internal/external relationships;
- Compliance with corporate policies, regulations and requirements; and
- Information systems management.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.3 Audit Scope

Marketing and sales activities in the English Television Network were included in the scope of this review. The period reviewed was the current fiscal year ended March 31, 2007. The scope included a review of the current practices and controls in place as discussed during our initial meeting. As a result of our risk assessment, the review focused particular attention on the following:

- Reviewed the strategic and operational business risks for English Television and New Media related to media sales.
- Reviewed management's procedures to identify advertising market segments set a strategy to exploit the characteristics of current and target advertisers, and develop pricing and marketing tactics for the strategy.
- Reviewed and assessed the relationship between departments (Sales, Programming, Communications and New Media) as to how it influences the marketing strategy.
- Reviewed the development, use and monitoring of media sales forecasts.
- Assessed the use of the sales strategy in developing the key relationships of the MS&M departments with key initiatives across networks and with external stakeholders and partners (i.e. CRTC, ad agencies, IOC, NHL, etc.).

1.4 Summary of Procedures Performed

The procedures performed during fieldwork conducted during March 2007 were:

- Interviewed key Marketing personnel to understand processes and activities that occur within the department;
- Interviewed personnel in Corporate Audience Research to understand the interactions with Marketing;
- Reviewed the process of creating audience and ratings forecasts for specific programs; and **s.68.1**
- Reviewed presentations created for specific programs.

**Pages 1732 to / à 1736
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Développement de la stratégie marketing

Service commercial – Télévision française et Radio-Canada.ca

Juin 2007

CONFIDENTIEL

Table des matières

1. Sommaire.....	1
1.1 Caractéristiques du processus.....	1
1.2 Objectif de la vérification	2
1.3 Étendue de la vérification	2
1.4 Résumé du travail effectué.....	2
1.5 Pratiques positives	3
1.6 Résumé des observations et recommandations.....	4
1.7 Conclusion	5
1.8 Résumé des commentaires de la direction	6
2. Observations.....	7
2.1 Élaboration de la stratégie marketing.....	7
2.2 Détermination de la cible de vente	8
2.3 Sondage de satisfaction de la clientèle	9

**Pages 1739 to / à 1747
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

CBC Country Canada

Limited Review of the Financial Schedules

January 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the area reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background	1
Audit Objective and Approach	1
Audit Procedures	1
Summary of Observations and Recommendations	1
Conclusion	1

Executive Summary

Background

CBC Country Canada ("Country Canada" or the "Channel") is a digital specialty channel owned and operated by CBC/Radio-Canada ("CBC" or the "Corporation") providing Canadians with informative and entertaining programs, which appeal to both rural and urban viewers. The Channel currently has a subscription base of 860,000 and growing. The Channel is the new home of exclusive dramas, provocative mini-series, comedies, new series of investigative thrillers and world championship sports, from home and around the world. In the new year the Channel will introduce a new musical series that will showcase emerging Canadian bands.

As a specialty channel, Country Canada is required to file annual financial schedules and an informational return with the Canadian Radio-television and Telecommunications Commission ("CRTC"). Based on a review of CRTC rulings and discussions with CBC management, neither a review nor an audit of the financial schedules is required.

Audit Objective and Approach

Our primary objective for this limited review was to assess whether the August 31, 2006 annual unaudited financial schedules submitted to the CRTC reconciled to the accounting records maintained by CBC Country Canada and that controls over financial reporting are designed and operating effectively for purposes of preparing the CRTC submission.

Our approach for this review was to:

- Review the financial schedules for the past year to ensure they reconciled to supporting documentation.
- Compare accounting records to prior year for reasonableness.
- Review financial performance of the specialty channel.

Audit Procedures

Our review included inquiries and discussions with management, as well as a review of relevant documentation related to the specialty channel's annual filing for the twelve months ended August 31, 2006. We performed our fieldwork during November 2006. We are not issuing a review engagement report nor are we issuing an audit opinion on the financial schedules.

s.68.1



Rapport de vérification interne
Gestion des immobilisations corporelles

Février 2007

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Ce rapport est destiné uniquement à l'information et à l'usage de la direction et du Comité de vérification de la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) et pour aucune fin il ne doit être cité ou distribué à quiconque n'est pas membre de la direction ou du Comité de vérification de CBC/Radio-Canada.

Le travail accompli pour la préparation de ce rapport est conforme aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l.

Ce rapport vise à fournir des observations et des recommandations à la direction et au Comité de vérification de CBC/Radio-Canada concernant le processus révisé.

Table des matières

1. SOMMAIRE.....	1
1.1 CONTEXTE.....	1
1.2 OBJECTIF DE LA VÉRIFICATION.....	3
1.3 ÉTENDUE DE LA VÉRIFICATION.....	4
1.4 RÉSUMÉ DU TRAVAIL EFFECTUÉ.....	4
1.5 PRATIQUES POSITIVES.....	5
1.6 SOMMAIRE DES OBSERVATIONS, RECOMMANDATIONS ET COMMENTAIRES DE LA DIRECTION.....	6
1.7 CONCLUSION.....	13
2. TOUTES LES COMPOSANTES.....	14
2.1 <i>Suivi et contrôle des immobilisations.....</i>	<i>14</i>
2.1.1 Absence d'un système de gestion des immobilisations intégré.....	14
2.1.2 Inconsistance des informations entre les systèmes.....	17
2.1.3 Absence de procédures écrites relatives aux services de maintenance.....	21
2.1.4 Absence de mesures de performance reliées à la gestion des équipements.....	22
2.1.5 Absence de planification d'activités de maintenance préventive.....	23
2.1.6 Suivi des applications et des licences.....	24
2.1.7 Partage de meilleures pratiques entre les services.....	26
2.2 <i>Prise d'inventaire.....</i>	<i>28</i>
2.2.1 Étiquettes de code à barres apposées à un endroit ne facilitant pas le processus d'inventaire physique.....	28
2.2.2 Absence d'une catégorie spécifique pour les biens de faible valeur attrayants.....	30
2.2.3 Immobilisations dont l'inventaire physique n'a pas eu lieu au cours du cycle de cinq ans.....	31
2.2.4 Immobilisations sans numéro d'étiquette de code à barres dans SAP.....	35
2.2.5 Vérifications de la prise d'inventaire non effectuées.....	37
2.3 <i>Radiations et aliénations.....</i>	<i>38</i>
2.3.1 Radiations d'immobilisations non conformes à la politique 2.3.2.....	38
2.3.2 Ventes aux employés.....	41
2.3.3 Aliénation des équipements qui pourraient être nocifs pour l'environnement.....	42
2.4 <i>Amortissement.....</i>	<i>45</i>
2.5 <i>Mise à jour des informations sur les immobilisations dans SAP.....</i>	<i>48</i>
2.5.1 Accès aux transactions sur les immobilisations dans SAP.....	48
2.5.2 Contrôles sur les achats de BFV attrayants de moins de 1 000 \$.....	49

3. TVF ET RF	50
3.1 <i>TVF et RF</i>	50
3.1.1 Communication des informations liées aux projets en capital.....	50
3.1.2 Inventaire physique des immobilisations.....	51
3.2 <i>TVF</i>	53
3.2.1 Sécurité au CAT en dehors des heures normales d'opérations.....	53
3.3 <i>RF</i>	54
3.3.1 Non-conformité à la politique.....	54
3.3.2 Contrôle des radiations dans le système de maintenance.....	55
3.3.3 Centralisation des demandes d'achats.....	55
4. OBSERVATIONS – TVA ET RA	56
4.1 <i>TVA et RA</i>	56
4.1.1 Centralisation des magasins techniques.....	56
4.2 <i>RA</i>	58
4.2.1 Centralisation des demandes d'achats.....	58

1. Sommaire

1.1 Contexte

En tant que radiodiffuseur public du Canada, CBC/Radio-Canada est responsable envers les parties intéressées des biens qu'elle utilise. Les biens pris en considération dans le présent rapport sont principalement les immobilisations corporelles mais certaines observations et recommandations se rapportent aux biens sous le seuil de capitalisation ou biens de faible valeur (BFV). Selon le Manuel de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA), les immobilisations corporelles (immobilisations) sont des éléments d'actif identifiables qui ont une existence à la fois tangible et physique, et qui satisfont à tous les critères suivants :

- Ils sont destinés à être utilisés pour la production ou la fourniture de biens, pour la prestation de services ou pour l'administration, à être donnés en location à des tiers, ou bien à servir au développement ou à la mise en valeur, à la construction, à l'entretien ou à la réparation d'autres immobilisations corporelles;
- Ils ont été acquis, construits, développés ou mis en valeur en vue d'être utilisés de façon durable;
- Ils ne sont pas destinés à être vendus dans le cours normal des affaires.

La Société doit protéger et contrôler adéquatement ses immobilisations. La politique 2.3.2 : *Immobilisations* précise les différents niveaux de responsabilité ainsi que les procédures générales à suivre pour assurer une gestion efficace et efficiente des immobilisations. En voici un résumé :

- La haute direction établit les contrôles et les procédures régissant les divers processus reliés à la gestion des immobilisations, tel que l'acquisition, la construction, la protection, l'amortissement, la radiation et l'aliénation des immobilisations.
- Le service des Finances et de l'administration (service des Finances) s'assure que les immobilisations de la Société sont enregistrées et contrôlées avec exactitude. Le service des Finances national, et en particulier le directeur des Politiques et du contrôle interne, détermine les obligations comptables, met au point les politiques, lignes directrices, normes et procédures, s'assure que les systèmes adéquats sont en place pour surveiller, contrôler, protéger et gérer les immobilisations et surveille les comptes, registres et programmes de gestion des réseaux et des régions. Les premiers agents financiers des réseaux ou des régions sont en charge du maintien des livres comptables et du registre des immobilisations dans SAP selon les principes comptables généralement reconnus et selon les politiques et procédures de la Société. Ils sont responsables de supporter les gestionnaires dans la gestion des immobilisations et de coordonner le processus d'inventaire physique.
- Les gestionnaires des réseaux et des régions sont responsables de la protection, de la maintenance systématique et de l'utilisation judicieuse des immobilisations qui leur sont confiées. Ils doivent s'assurer du respect des politiques et procédures et sont responsables de l'identification des immobilisations, de la communication en temps opportun au service des Finances des changements apportés aux immobilisations (achat, échange, vente, transfert, radiation et aliénation) et de l'inventaire physique périodique afin de confirmer l'existence des immobilisations.
- Les gestionnaires de l'ingénierie aux réseaux soutiennent la préparation du budget des immobilisations, supervisent et administrent la construction et l'installation des immobilisations faisant partie de projets, veillent à la protection des biens dont ils sont responsables et font des recommandations quant aux normes relatives aux biens techniques.
- Tous les employés doivent faire un usage responsable des immobilisations de la Société qu'ils utilisent.

En plus de préciser les responsabilités des différents intervenants, la politique traite de plusieurs aspects, par exemple :

- Le niveau de capitalisation a été fixé à 5 000 \$ en 1993. Il a été revu tous les cinq ans, conformément à la politique, et il a été décidé de le maintenir à 5 000 \$.
- L'inventaire physique des immobilisations doit être étalé sur un cycle de cinq ans.

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

- Parmi les biens sous le niveau de capitalisation (BFV), les BFV attractifs doivent être gérés dans SAP et faire l'objet d'un inventaire physique annuel. D'autres BFV, dont l'enregistrement dans SAP est facultatif, sont sujets à un inventaire physique qui s'étend sur un cycle de cinq ans.
- La haute direction détermine les taux d'amortissement par catégorie d'immobilisations en prenant en compte la durée de vie utile du bien, ses principales composantes, les normes de l'industrie, ainsi que les directives de l'ICCA. La direction revoit de façon régulière les durées de vie utile de ses immobilisations. Au cours de l'exercice financier 2005-2006, les durées de vie utile ont été revues pour l'équipement technique et électrique (catégories 6000 et 7000), et l'équipement de diffusion, les lignes de transmission et les antennes et pylônes (catégories 3000, 4000 et 5000).
- Les radiations doivent être approuvées par un gestionnaire ayant une délégation de pouvoirs financiers (DPF).

Les valeurs des immobilisations, par regroupement de catégories d'immobilisations, au 31 mars 2006, sont :

	Coût (milliers de dollars)	Amortissement (milliers de dollars)	Valeur nette (milliers de dollars)
Terrain			
Immeubles et améliorations des terrains			
Émetteurs, antennes et tours			
Équipement technique			
Véhicules			
Meubles, fournitures de bureau et équipement informatique			
Location d'équipement			
Biens ou location-acquisition			
Total, excluant les immobilisations en construction :			
Immobilisations en construction			
Total :			

1. Sommaire (suite)

s.18(a)

s.18(b)

1.1 Contexte (suite)

Au 31 mars 2006, les immobilisations des différentes composantes de la Société, excluant les immobilisations en construction et les BFV, se présentent ainsi :

Composante	Coût (milliers de dollars)	Amortissement (milliers de dollars)	Valeur nette (milliers de dollars)	Nombre total d'immobilisations
Gestion des immeubles				
Chef de la direction technologique				
Télévision anglaise (TVA)				
Télévision française (TVF)				
Radio anglaise (RA)				
Radio française et nouveaux médias (RF)				
Centre de production Ottawa				
VP et chef de la direction financière				
Autres				
Total :				

1.2 Objectif de la vérification

Cette mission de vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des contrôles, systèmes et pratiques mis en place pour réduire les risques d'affaires de la Société reliés aux processus de gestion des immobilisations corporelles. Ces risques constituent l'éventualité qu'un événement, une mesure ou le défaut de prendre une mesure nuise à la capacité de la Société de réaliser ses objectifs. La vérification s'est concentrée sur les éléments suivants :

- L'utilisation efficace et efficiente des immobilisations corporelles.
- La protection adéquate des immobilisations corporelles.
- L'efficacité des systèmes pour surveiller, contrôler et protéger les immobilisations corporelles.
- Les communications en temps opportun concernant les immobilisations corporelles acquises, construites, transférées, cédées et radiées afin que les valeurs aux livres soient à jour.
- La conformité aux politiques et procédures institutionnelles en ce qui a trait aux acquisitions, aliénations, radiations, transferts et amortissements afin que les immobilisations corporelles soient contrôlées adéquatement.

1. Sommaire (suite)

1.3 Étendue de la vérification

L'étendue de vérification a été déterminée suite à notre évaluation des risques et comprenait la revue des systèmes, pratiques et contrôles en place aux réseaux français et anglais, à Montréal et Toronto. Notre vérification a couvert les activités suivantes :

Réception et capitalisation - Réception des équipements et utilisation de code à barres; enregistrement des informations pertinentes au registre des immobilisations; communication aux Finances des actifs devant être capitalisés; détermination de la nature des dépenses - immobilisations ou exploitation.

Suivi et contrôle de l'utilisation - Suivi de la localisation des équipements; communication aux Finances des immobilisations corporelles transférées; suivi des garanties; suivi de la maintenance effectuée; mesures en place pour optimiser/rationaliser l'utilisation des immobilisations corporelles; mesures de performance reliées à l'utilisation; mesures de protection des immobilisations corporelles (incluant assurances et sécurité); décisions acquisition ou réparations; mesures de contrôle appliquées aux biens de faible valeur attrayants et aux biens hors-établissement.

Radiations et aliénations - Autorisations, communication aux Finances des actifs à radier.

Prise d'inventaire et mise à jour du registre des immobilisations - Planification des décomptes; mise en place et communication de procédures appropriées; conciliation des écarts; mise à jour du registre d'immobilisations; inventaire annuel des biens de faible valeur et hors-établissements.

Amortissement - Processus de révision des catégories et taux d'amortissement.

Notre vérification n'a pas couvert les éléments suivants :

- Gestion de la flotte automobile et des cars de reportage
- Gestion des transmetteurs et émetteurs
- Gestion du processus d'acquisitions et déboursements
- Processus reliés à la planification des immobilisations

1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués entre les mois de janvier 2006 et avril 2006 ont été :

- Entrevues avec les principaux intervenants impliqués dans le processus de gestion des immobilisations.
- Examen de la documentation des contrôles des processus reliés à la gestion des immobilisations.
- Examen de la documentation relative aux assurances immobilisations.
- Examen des comptes rendus des réunions du Comité de gestion des immobilisations.
- Examen des procédures relatives à l'inventaire physique sur un cycle de cinq ans.
- Examen de la documentation relative à la révision des durées de vie utile des immobilisations des catégories 6000 - Équipement technique et 7000 - Équipement électrique.

1. Sommaire (suite)

1.4 Résumé du travail effectué (suite)

- Visite des services de Réception et examen des procédures de réception des équipements.
- Visite des magasins techniques et de studios.
- Examen des systèmes de gestion de la maintenance et tests sur base d'échantillonnage pour comparer l'information enregistrée dans ces systèmes et SAP.
- Tests effectués sur les acquisitions, radiations et dépenses d'amortissement, sur base d'échantillonnage, pour la période du 1^{er} avril 2005 au 31 décembre 2005.

Nous remercions tous les employés consultés tout le long de ce mandat de leur collaboration et de leur disponibilité.

1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé des pratiques positives qui méritent d'être soulignées. Ces pratiques incluent les suivantes :

- Le Comité de gestion des immobilisations, initialement constitué pour examiner les questions liées à l'application de la politique et à la présentation financière, se penche également sur les questions touchant la gestion des immobilisations et des biens de faible valeur (BFV), en ce qui concerne l'application de la politique ou les états financiers, incluant :
 - la validation des informations relatives aux immobilisations dans SAP;
 - la recherche d'outils compatibles avec SAP afin d'assister les gestionnaires dans le suivi des immobilisations; et
 - l'amélioration des processus financiers.
- Les politiques et procédures concernant les différents processus tels que la capitalisation, le transfert, la disposition et l'inventaire physique des immobilisations sont disponibles pour tous les gestionnaires via l'Intranet de la Société. Elles sont mises à jour régulièrement pour refléter les changements dans les processus et procédures.
- La mise en place d'un processus d'inventaire continu coordonné par le service des Finances, permet :
 - le redressement continu des inventaires plutôt qu'une fois tous les cinq ans; et
 - l'étalement de la charge de travail dans le temps.
- La TVF, la TVA et la RA ont débuté l'inventaire de tous leurs studios respectifs dans le but de mettre à jour leur base de données avec des informations pertinentes. De plus, ils s'assurent par la même occasion que les étiquettes de code à barres de chaque équipement sont placées à un endroit facilement accessible pour faciliter les prochains inventaires.
- La TVF et la TVA ont chacune une personne ressource responsable de centraliser les informations d'achats d'équipements. Ceci permet de mieux gérer les achats et les équipements excédentaires et de s'assurer que les mises à jour dans la base de données locale sont faites en temps opportun.

1. Sommaire (suite)

1.5 Pratiques positives (suite)

- L'existence de procédures écrites dans les services des Finances et de la Réception permet une meilleure compréhension des opérations départementales à effectuer.
- La TVF a commencé à répertorier les informations pertinentes à une bonne gestion de la maintenance des équipements telles que les garanties, les licences, et les contrats de service. La TVA rassemble et documente aussi les garanties, contrats de licence et de service, et rend l'information accessible au personnel chargé de la maintenance et du soutien.
- L'utilisation des studios est régulièrement analysée et l'information est présentée dans les tableaux de bord de la TVF, de la TVA et de la RF.

1.6 Sommaire des observations, recommandations et commentaires de la direction

Les principales observations et recommandations incluses dans ce rapport, ainsi que les commentaires de la direction, traitent des aspects suivants :

TOUTES LES COMPOSANTES

Suivi et contrôle des immobilisations - Malgré le fait que SAP soit le système officiel pour effectuer le suivi des inventaires et la gestion des immobilisations aux fins de l'établissement des états financiers, il ne renferme pas l'information sur la maintenance des immobilisations dont ont besoin les gestionnaires tel que les garanties, les contrats de service et les licences, étant donné que le module de SAP, Gestion de la maintenance, n'est pas en service. Un système de gestion des immobilisations intégré à SAP est souhaitable et la Société évalue toujours les options pour utiliser SAP à cette fin. Présentement, la TVA, la TVF et la RF sont en train d'apporter des améliorations à leurs systèmes afin de mieux répondre à leurs besoins, incluant le suivi des garanties, contrats de service et licences. Cependant, il n'est pas prévu que des interfaces avec SAP soient installées, et la direction devrait envisager la possibilité de transférer des données de SAP dans les systèmes parallèles des composantes médias pour éviter les erreurs et réduire la double entrée des données. Nous avons comparé l'information dans SAP et dans les systèmes parallèles et avons constaté que certaines immobilisations n'étaient pas enregistrées dans les systèmes parallèles. Nous avons aussi trouvé des différences avec SAP, en particulier au niveau de la localisation des immobilisations, qui pourraient toutefois être corrigées lors de la prise d'inventaire. Des erreurs dans la localisation des immobilisations sont sans effet sur les états financiers, mais elles pourraient donner lieu à une détermination inexacte des tarifs. Le fait d'avoir plusieurs systèmes différents ne renforce pas l'objectif de la Société de fonctionner davantage comme une entreprise intégrée. La Société devrait poursuivre ses recherches en vue d'implanter un système national de gestion des immobilisations. Dans le processus décisionnel, elle devrait prendre en compte les coûts nécessaires au maintien de plusieurs systèmes parallèles, de même que les coûts occasionnés par les inefficiences résultant de la double entrée de données.

RÉPONSE RA :

Le suivi de toutes les immobilisations appartenant à la Radio de Toronto est actuellement effectué dans SAP. La liste des immobilisations et leur emplacement ont récemment été vérifiés et les données sont correctes. Le Centre de production radio de Toronto attend la décision de la haute direction pour déterminer s'il suivra l'exemple de la Télévision anglaise et adoptera l'application Vimbiz pour effectuer le suivi des garanties, de l'historique des réparations et des mouvements d'immobilisations. Une interface avec SAP serait souhaitable.

1. Sommaire (suite)

1.6 Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

TOUTES LES COMPOSANTES (SUITE)

RÉPONSE TVA :

La base de données Vimbiz, lancée à Toronto, a été choisie en raison de sa capacité de faire le lien entre l'information sur les immobilisations contenues dans le système SAP et des données additionnelles (n'étant pas limitées aux garanties et aux contrats de service) requises par les gestionnaires et le personnel pour accroître le rendement de l'investissement, réduire les coûts de maintenance et éliminer les achats inutiles. Cette base est conçue pour offrir une orientation optionnelle quant à l'intégration des données sur toutes les immobilisations et pour éliminer les systèmes parallèles. Le procédé d'échange de données avec SAP est en cours d'élaboration par le fournisseur.

RÉPONSE RF & TVF :

Nous sommes toujours d'accord à aller de l'avant avec un système national de gestion des immobilisations dès que ce système sera développé et disponible. Mais étant donné les délais vécus dans le passé, nous devons continuer notre travail d'amélioration du suivi des équipements et des coûts, et nous poursuivons donc le développement d'une solution transitoire qui nous permettra de gérer au mieux les équipements et éventuellement de transférer les informations cumulées dans un nouveau système. Nous avons désigné un responsable pour la Télévision et la Radio qui sera chargé de suivre toutes les transactions d'équipements, incluant les révisions annuelles des inventaires, ce qui devrait en faciliter le suivi.

Mesures de performance - Il n'y a pas de mesures de performance pour la gestion des équipements des magasins/Centre d'appareillage technique (CAT) et des services de maintenance. Aux fins d'optimiser l'utilisation des équipements, d'identifier les opportunités d'amélioration des activités de gestion et de justifier au besoin l'achat d'équipements supplémentaires, la direction aurait avantage à mettre en place des mesures de performance.

RÉPONSE RA :

Un suivi efficace ne peut avoir lieu avant qu'un logiciel approprié ait été choisi et mis en œuvre. Le Centre de production radio de Toronto n'utilise actuellement pas de logiciel. Si on procède à l'achat et à la mise en œuvre de Vimbiz, le Centre disposera d'un outil pour suivre les recommandations susmentionnées.

RÉPONSE TVA :

La base de données Vimbiz utilisée à la station de télévision de Toronto produit un certain nombre de rapports contenant les coûts de soutien pour tout l'équipement requis pour exploiter la station.

RÉPONSE RF & TVF :

Le logiciel de suivi des équipements du CAT permet de générer ces informations, mais les formulaires de rapport et requêtes informatiques sont à développer. Nous verrons aussi à inclure un champs d'identification dans le logiciel de maintenance pour les items perdus ou volés.

Maintenance préventive – Les services de maintenance des médias font de la maintenance préventive sur une base irrégulière et occasionnelle. La maintenance préventive, comme le nettoyage des équipements et le remplacement des piles, pourrait être planifiée afin, notamment, d'atténuer

1. Sommaire (suite)

1.6 Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

TOUTES LES COMPOSANTES (SUITE)

le risque d'interruption des activités de production par suite du bris des équipements et de prolonger la durée de vie utile des équipements. La direction devrait évaluer les coûts/bénéfices de ne pas planifier les activités de maintenance préventive, et si possible, établir un programme de maintenance préventive.

RÉPONSE RA :

Pour la Radio, la maintenance préventive est actuellement assurée pour de gros systèmes informatiques comme Dalet et Network MCR. On prend au besoin la décision de procéder à de la maintenance préventive d'équipement en particulier. Le manque de disponibilité des employés de maintenance demeure un facteur majeur.

RÉPONSE TVA :

La base de données Vimbiz a la fonction d'appliquer les principes de maintenance préventive à quelque bien ou gamme de produits que ce soit. Les recommandations du fabricant en fait de maintenance peuvent être comparées à nos propres pratiques. Il est possible de faire le suivi des taux de défaillance à l'égard des composants. On peut donc mesurer la valeur des contrats d'entretien prolongé et, dans certains cas, en prévoir l'utilité.

RÉPONSE RF et TVF :

Un programme d'entretien préventif a été défini par la maintenance de la Radio afin de couvrir adéquatement la diffusion. À l'heure actuelle, environ 70 % de ce programme a été mis en place à Montréal, et nous augmenterons la cadence progressivement à mesure que nos ressources le permettront. Le même exercice a été fait du côté de la diffusion Télévision (CDI et CAMEO). Nous pourrions ainsi procéder à l'étude des résultats dans les prochains mois et mesurer les gains réels.

Suivi des applications et des licences - Même s'il a des outils pour recenser les logiciels sur le réseau, le service des Technologies de l'information ne peut s'assurer que les logiciels employés au sein de la Société sont utilisés en toute légalité, couverts par une licence et approuvés par le chef de la direction technologique, tel que requis par la politique, car la gestion des logiciels et des licences est sous la responsabilité de chaque secteur et non sous sa responsabilité. Une comparaison entre les logiciels, qu'ils soient sur le réseau ou non, et les licences payées, devrait être faite. La direction devrait de plus envisager d'appliquer des mesures de verrouillage des ordinateurs pour qu'il soit impossible d'installer des logiciels sans une autorisation de la direction.

RÉPONSE TI :

Deux options s'offrent à nous, soit que le processus d'acquisition et de gestion des actifs soit centralisé chez les TI, soit que nous laissions à chaque secteur la responsabilité de suivre la liste des licences achetées et d'en contrôler l'utilisation. Une gestion centralisée est souhaitée pour un contrôle plus serré et impartial des actifs, cependant, une telle décision de transfert de responsabilités et de ressources relève du Comité de gestion de l'entreprise. Pour ce qui est du verrouillage des postes de travail en vue d'interdire l'installation de logiciels illégaux, nous planifions poursuivre cette pratique progressivement par secteur. Le secteur de la Radio française est le prochain groupe visé. Cependant, aucun échéancier n'est mis de l'avant et le tout s'effectue sur une base volontaire de la part de chaque secteur d'affaires. Dans l'intérim, la politique 2.5.1 sur la sécurité des TI et l'utilisation des biens TI stipule clairement qu'il est interdit d'installer quelque logiciel que ce soit sur un poste de travail, à moins qu'il n'ait été acheté légalement.

1. Sommaire (suite)

1.6 Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

TOUTES LES COMPOSANTES (SUITE)

RÉPONSE RA :

Toronto confirme que toutes les images Dalet sont verrouillées depuis plus de deux ans. Cette stratégie a réussi. Les TI et l'équipe de soutien Dalet ont mis au point une application qui permettra le suivi de tout le matériel et des logiciels Dalet. Cette application est déployée en ce moment à Toronto.

RÉPONSE TVA :

La base de données Vimbiz nous permet de savoir sur quelle machine est installée chaque licence par siège ayant été achetée. Si la base de données servait à de multiples services, elle nous permettrait de réduire les achats de licences par siège en indiquant les licences non utilisées disponibles au sein de l'entreprise.

RÉPONSE RF et TVF :

Nous allons poursuivre les efforts entrepris en ce sens et assurer le suivi de l'inventaire des applications et licences de la production technique, qui sont sous notre juridiction, via la centralisation des achats. Nous allons également investiguer la possibilité d'utiliser un logiciel de détection, mais aussi favoriser la responsabilisation des usagers.

Inventaire physique des immobilisations – Selon la date d'inventaire indiquée dans SAP, environ 6 % des immobilisations et 48 % des BFV n'ont pas été inventoriés au cours des cinq dernières années, tel que requis par la politique 2.3.2 : *Immobilisations*. Les immobilisations non trouvées au cours d'un inventaire peuvent être gardées aux livres pour un temps indéterminé en raison du temps nécessaire pour rapprocher les rapports d'exception émanant de tous les établissements effectuant un inventaire. Les BFV n'ont pas d'impact monétaire mais leur nombre élevé pourrait alourdir le système inutilement. Les immobilisations et les BFV qui n'ont pas été inventoriés au cours des cinq dernières années devraient l'être, et radiés dans un délai raisonnable s'ils ne sont pas trouvés durant les prises d'inventaire. La Société devrait établir les lignes directrices pour déterminer ce délai. SAP devrait être mis à jour en temps opportun.

RÉPONSE FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES :

Les services Finances réseau s'assureront que toutes les immobilisations non inventoriées au 31 mars 2006, qui auraient dû l'être au cours du cycle de cinq ans, ont été inventoriées et confirmées dans SAP d'ici le 15 mars 2007. Le Comité de gestion des immobilisations se penchera sur la question du délai pendant lequel des immobilisations non trouvées peuvent demeurer enregistrées dans SAP avant d'être radiées. Suite à une recommandation du Comité de gestion des immobilisations approuvée par la vice-présidente et chef de la direction financière, la politique a été mise à jour pour qu'il soit mentionné qu'il n'est pas nécessaire d'effectuer un inventaire physique quinquennal des BFV, à part les BFV attractants et les immobilisations situées à l'intérieur des établissements de CBC/Radio-Canada. Les BFV attractants seront ajoutés aux listes d'inventaire à compter de 2006-07.

Étiquettes d'inventaire – Toutes les immobilisations enregistrées dans SAP comportent un numéro, mais le système ne comporte aucune marque d'inventaire (numéro d'étiquette de code à barres) pour environ 8 % des immobilisations faisant partie des classes 6000, 7000, 9000, 10000, 11000, 12000 et 12001. La direction devrait s'assurer qu'une étiquette avec code à barres est apposée sur tous les équipements qui n'en ont pas et que le numéro correspondant est saisi dans SAP.

1. Sommaire (suite)

1.6 Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

TOUTES LES COMPOSANTES (SUITE)

RÉPONSE FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES :

Le Comité de gestion des immobilisations assurera un suivi de cette question/recommandation avec les services des Finances réseau.

Radiations et aliénations - Les radiations n'ont pas toutes été traitées en temps opportun, en utilisant le formulaire de radiation et aliénation prescrit, dûment approuvé par un gestionnaire investi d'une DPF. Dans certains cas, les immobilisations avaient été amorties après leur disposition puisqu'elles n'avaient pas été radiées. Les gestionnaires devraient s'assurer que les dispositions sont communiquées en temps opportun, en utilisant le formulaire prescrit, dûment approuvé. Le service des Finances devrait s'assurer que les immobilisations aliénées sont radiées immédiatement pour qu'on ne les amortisse pas à partir du moment où elles ne sont plus utilisées.

RÉPONSE FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES :

Les premiers agents des Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux feront part à tous les gestionnaires de leurs établissements de l'obligation de se conformer aux exigences de la politique sur cette question. Ils leur rappelleront leurs responsabilités à cet égard.

RÉPONSE RA :

Aucune exception n'avait été notée pour la RA. La RA continuera de se conformer à la politique.

RÉPONSE TVA :

On vise à remédier à ce problème en fournissant Vimbiz comme base de données la plus courante (utilisée par tout le personnel ou la majorité du personnel) à la station de Toronto. En ayant un accès plus grand et une documentation plus facilement consultable que SAP, Vimbiz permettra au personnel de se familiariser avec les politiques d'aliénation et de disposer des outils pour s'y conformer.

RÉPONSE RF & TVF :

Des mesures correctrices ont été mises en place depuis le printemps 2005 afin de pallier à ces problèmes et assurer la conformité de nos opérations avec la politique 2.3.2 lors des radiations d'équipements.

Environnement - Avec l'arrivée de nouvelles technologies, la disposition d'équipements désuets devient un problème pour les gestionnaires responsables des équipements. Les équipements désuets, s'ils ne sont pas disposés, peuvent encombrer l'espace. Certaines pièces peuvent être nocives pour l'environnement lorsque disposées de façon conventionnelle. En tant que société publique, CBC/Radio-Canada doit trouver les meilleures méthodes pour disposer des équipements désuets dans le respect de l'environnement et selon l'intention de la politique institutionnelle 2.2.16 : *Santé, Sécurité et Environnement*. CBC/Radio-Canada devrait clarifier les rôles et responsabilités et émettre des lignes directrices corporatives en ce qui a trait à la disposition des équipements qui pourraient être nocifs pour l'environnement.

1. Sommaire (suite)

1.6 Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

TOUTES LES COMPOSANTES (SUITE)

RÉPONSE RESSOURCES HUMAINES (RE: POLITIQUE 2.2.16) :

Cette question a une portée nationale et les responsabilités des différents services devraient être clarifiées. Un comité directeur sera nécessaire pour analyser et réviser les politiques et pratiques ainsi que les responsabilités de ProFac, élaborer une stratégie nationale, déterminer les besoins, approuver la politique et élaborer une stratégie de mise en œuvre et un plan de communication.

RÉPONSE DIVISION IMMOBILIÈRE :

Le responsable du système de gestion environnementale de CBC/Radio-Canada devrait émettre une politique et des lignes directrices à cet effet tout en clarifiant les rôles et les responsabilités de tous les intervenants.

RÉPONSE TI :

La direction des TI pourrait implanter une fonction centrale de disposition du matériel. Cette recommandation a cependant un coût pour la Société qui doit être évalué (ressources humaines et frais de transport).

RÉPONSE FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES:

En accord avec la recommandation de clarifier les rôles et responsabilités. Une rencontre avec les gestionnaires concernés des deux réseaux incluant les régions serait nécessaire pour connaître les pratiques actuelles et les initiatives des services.

Amortissement - Il y a des écarts entre la politique et la pratique en ce qui a trait à la date du début d'amortissement. Si la politique et la pratique ne sont pas alignées, il peut en résulter des contradictions, des inexactitudes dans les livres et le non-respect des principes comptables généralement reconnus. CBC/Radio-Canada devrait s'assurer que l'amortissement des immobilisations débute le jour de leur réception ou de leur mise en service.

RÉPONSE FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES :

Le Comité de gestion des immobilisations s'est penché sur cette question lors de la rencontre du 21 septembre 2006 à Montréal. Les deux réseaux ont accepté de faire des efforts supplémentaires pour assurer la conformité à la politique. Le Comité a fait une demande pour avoir un outil qui facilitera la mise à jour des dates de mise en service dans SAP. Stéphane Rivest examinera l'outil existant et le mettra à jour en février 2007 lorsque la mise à niveau de SAP sera complétée.

Accès à SAP – Plusieurs personnes ont accès aux transactions de création, modification et radiation d'immobilisations dans SAP. CBC/Radio-Canada devrait revoir la pertinence des accès aux différentes transactions relatives aux immobilisations dans SAP.

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES :

Le service des Finances et Administration nationales a examiné la liste des personnes ayant accès à l'information sur les immobilisations contenues dans SAP grâce au profil de gestionnaire. Le Service a confirmé que toutes ces personnes appartenaient aux Finances. Cependant, la liste sera révisée à nouveau afin de déterminer s'il est possible de réduire le nombre de personnes.

1. Sommaire (suite)

s.16(2)

1.6 Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

TOUTES LES COMPOSANTES (SUITE)

TVF et RF

Communication des informations liées aux projets en capital – Les systèmes utilisés par les services de maintenance pour le suivi des équipements ne reflètent pas tous les équipements de leur réseau respectif. La principale raison invoquée est que l'information sur les équipements installés lors de projets d'immobilisations ne leur est pas communiquée. Souvent, l'existence de nouveaux équipements n'est décelée qu'au moment de la prise d'inventaire physique ou lorsque des réparations sont nécessaires. Une meilleure communication entre la Maintenance et l'Ingénierie chargés des projets, un inventaire systématique effectué à la fin de chaque projet et la mise à jour des systèmes en temps opportun permettraient d'améliorer la pertinence des informations dans les systèmes de maintenance et dans SAP, et de réaliser les prises d'inventaires subséquentes de façon plus efficiente.

TVF & RF :

La maintenance et l'ingénierie se sont entendus sur la nécessité de transférer vers la maintenance les informations reliées aux équipements de manière adéquate en fin de projet, et ont convenu de l'utilisation d'un formulaire contenant toute l'information requise, qui peut ainsi être transférée au logiciel de maintenance, et validée par rapport à SAP.

RF

Non-conformité à la politique - Les informations relatives aux dispositions d'immobilisations n'ont pas été communiquées au service des Finances au cours de l'année 2005-06. Les nombreux mouvements de personnel à un poste clé ont fait que la procédure a été omise. Les immobilisations ont été radiées du système de maintenance mais pas de SAP. La direction devrait s'assurer que la politique 2.3.2 est respectée. Ainsi, les formulaires de radiation et d'aliénation devraient être remplis, dûment approuvés et acheminés aux Finances en temps opportun afin que les registres comptables reflètent les immobilisations réellement détenues par la Société.

RÉPONSE RF :

La Radio française appliquera dorénavant le même processus que la TVF et utilisera les mêmes formulaires, qui seront gérés par la même personne. De même, l'inventaire des biens hors établissement sera fait annuellement et conjointement.

TVA et RA

Centralisation des magasins techniques - Présentement, le réseau anglais à Toronto dispose de magasins techniques qui sont dans 13 endroits différents, incluant le magasin technique de la RA. Cela nécessite une logistique importante et peut rendre la tâche difficile pour les clients internes ou externes au moment de la location ou prêt d'équipement. Le coordonnateur des magasins techniques utilise un système manuel pour la gestion des inventaires et des locations d'équipements. Ce système ne garantit pas une gestion efficace et efficiente des surplus d'équipements et rend difficile toutes analyses approfondies sur l'usage des équipements.

La Direction envisage actuellement un projet de centralisation des 13 endroits et d'implantation d'un système de gestion des locations. Nous encourageons la direction à mettre en œuvre le projet de centralisation des magasins techniques, à implanter le système de gestion des locations d'équipements et à accroître la sécurité des lieux lorsque la centralisation aura été effectuée.

1. Sommaire (suite)

1.6 Principales observations, recommandations et commentaires de la direction (suite)

TVA et RA (SUITE)

RÉPONSE TVA :

Le plan de gestion visant à fusionner les 13 locaux dans le Centre canadien de radiodiffusion de Toronto ira de l'avant à compter d'avril 2007, dès la fermeture du service de Scénographie, lorsque la proposition d'affaires aura été approuvée. Ce secteur du niveau B4 servira à loger le nouveau service regroupé, avec toutes les fonctions de sécurité et de surveillance, et incorporera le système de contrôle des stocks RentalWorks. On a déjà commencé à rassembler et à restructurer les données sur les stocks dans un format compatible avec les exigences de RentalWorks.

RÉPONSE RA :

La direction du Centre de production radio de Toronto discute actuellement avec la Télévision anglaise, à Toronto, à propos de l'intégration des magasins radio dans les plans de consolidation des magasins télé. Nous envisageons également d'utiliser RentalWorks pour faire le suivi de l'équipement des magasins radio.

1.7 Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion des immobilisations corporelles sont :

- efficaces (aucune observation)
- acceptables (nécessitent des améliorations).**
- inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants)

Nous reconnaissons que la direction a donné suite en partie à notre dernier rapport de vérification (février 2003), mais nous présentons de nouveau un certain nombre des recommandations que nous avons formulées à l'époque, parce que nous estimons que leur mise en application assurerait une gestion efficace et efficiente des immobilisations de la Société. Par conséquent, nous encourageons fortement la direction à mener à terme les initiatives amorcées ou à en définir de nouvelles dans des délais raisonnables.

2. Toutes les composantes

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations

2.1.1 Absence d'un système de gestion des immobilisations intégré

Observation

Malgré le fait que SAP soit le système officiel pour effectuer le suivi des inventaires et la gestion des immobilisations aux fins de l'établissement des états financiers, il ne renferme pas l'information sur la maintenance des immobilisations dont ont besoin les gestionnaires, étant donné que le module de SAP, Gestion de la maintenance, n'est pas en service. Chaque réseau a donc son propre système parallèle, non intégré dans SAP, de gestion des immobilisations pour le suivi des inventaires et la gestion de la maintenance. Cette observation avait déjà été soulignée par la Vérification interne dans son rapport sur la Gestion des actifs immobilisés émis en février 2003. Depuis, des solutions pour un système corporatif de gestion des immobilisations ont été examinées, mais aucune n'a été retenue jusqu'à présent.

Actuellement, les systèmes utilisés ne disposent pas tous de toutes les fonctionnalités pour gérer l'ensemble des activités de maintenance d'une manière efficace, par exemple :

- Ils ne peuvent effectuer le suivi des garanties et des contrats de service. Il y a un risque que certains équipements soient réparés à l'interne alors qu'ils sont toujours sous garantie.
- Ils ne peuvent effectuer le suivi des licences afin de s'assurer qu'une mise à jour des licences est faite lors de changements d'utilisateurs.
- Ils ne peuvent fournir facilement l'information adéquate pour produire des analyses statistiques sur les bris et sur les coûts de réparation. Il faut donc beaucoup de temps pour manipuler les données et obtenir l'information requise.
- Ils ne sont pas centralisés, ce qui ne favorise pas le partage d'informations sur les équipements excédentaires, qui pourraient, de ce fait, ne pas être utilisés.

Des projets sont cependant en cours dans plusieurs composantes afin d'améliorer les systèmes actuels.

TVA

La TVA est en train d'implanter le système SEC pour la gestion de la maintenance, qui ne permet pas le suivi des garanties et contrats de service. Cependant, la TVA entend l'améliorer pour qu'il réponde à ce besoin, et pour qu'il permette aussi de planifier les activités de maintenance préventive, de suivre les coûts des réparations et de produire des analyses de performance. Ce système répondra donc aux besoins des gestionnaires en matière de gestion des immobilisations, mais il ne sera pas intégré à SAP. A ce jour, la direction ne sait pas si une interface pourra être faite entre la nouvelle version et SAP. Un autre système, RentalWorks, est en voie d'être implanté pour la gestion des prêts d'équipements effectués par les magasins techniques.

TVF

La TVF utilise TV-97, une base de données Access, afin de suivre les mouvements d'immobilisations et gérer les activités de maintenance. La TVF a commencé à développer des bases de données parallèles à TV-97 et SAP afin de compiler l'information sur les licences, les garanties, les contrats de services et les biens situés hors des établissements de la Société. Ces informations pourront éventuellement être téléchargées dans un système de gestion des immobilisations. Un projet est actuellement en cours pour intégrer les bases de données de la TVF et de la RF en une base de données commune sur Oracle où les garanties, contrats de service et licences pourront être suivis. Ce système facilitera également la production

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.1 Absence d'un système de gestion des immobilisations intégré (suite)

Observation (suite)

TVF (suite)

de statistiques sur la performance des équipements. Il n'est pas prévu actuellement qu'une interface soit installée entre la base de données Oracle et SAP. La TVF utilise également un autre système pour la gestion des prêts d'équipements effectués par le Centre d'appareillage technique (CAT).

RF

La RF utilise une base de données Access, « Inventaire et Maintenance », qui permet de gérer les activités de maintenance et de faire le suivi des mouvements d'immobilisations. Il n'y a pas actuellement de suivi de garanties, contrats de service ou licences, mais cela sera fait dans le cadre du projet d'intégration entrepris avec la TVF. De plus, le CAT de la RF est en voie d'implanter le même système que celui de la TVF pour la gestion des prêts d'équipements.

RA

La RA utilise Remedy pour effectuer la gestion des appels téléphoniques de maintenance, et SAP pour faire le suivi des immobilisations. La RA n'a pas développé jusqu'à présent d'autre système pour répondre à ses besoins opérationnels en matière de maintenance des immobilisations.

Tel que mentionné ci-dessus, la Société recherche une solution depuis quelques années pour implanter un système de gestion des immobilisations à l'échelle nationale. Un appel d'offres a été lancé et des offres ont été reçues et examinées. La Société n'a retenu aucune des solutions proposées en raison des coûts en cause. Lors de nos rencontres, nous avons appris que l'étendue du projet avait été revue de façon à en réduire le coût et qu'une nouvelle proposition avait été examinée pour implanter le module Gestion de la maintenance (PM) de SAP. On nous a également informés que le Comité de gestion des immobilisations et la Table ronde des immobilisations réexamineraient le projet après la mise à niveau en cours de SAP. Comme les systèmes actuels ne sont pas intégrés dans SAP, il faut saisir les données en double, ce qui peut donner lieu à des inefficiences, à des erreurs et à une information incomplète (voir l'observation 2.1.2). Bien que ces systèmes multiples fournissent certaines informations aux gestionnaires, ils ne renforcent pas l'objectif de la Société de fonctionner comme une entreprise intégrée.

Recommandation

La Société devrait poursuivre ses recherches pour implanter un système national de gestion des immobilisations. Dans son examen du dossier pour décider d'acheter ou non un tel système, elle devrait prendre en compte les coûts nécessaires au maintien de plusieurs systèmes parallèles, de même que les coûts occasionnés par les inefficiences résultant de la double entrée de données. Si la Société maintient sa position de ne pas mettre en œuvre un système national intégré de gestion des immobilisations, la direction devrait envisager de transférer l'information contenue dans SAP dans les systèmes parallèles.

Si le projet de système national de gestion des immobilisations intégré à SAP n'a pas lieu, la direction de la RA devrait consulter les autres composantes pour se baser sur leur expérience et envisager la possibilité d'implanter un système semblable aux leurs. De plus, la direction de la

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.1 Absence d'un système de gestion des immobilisations intégré (suite)

Recommandation (suite)

RA devrait s'assurer de compiler les informations nécessaires à la gestion de la maintenance des équipements telles que les garanties, les licences, et les contrats de services. Les informations pourraient ensuite être transférées dans le système sélectionné.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W.J. Murrin) :

SAP étant le système intégré officiel de la Société, il répond à l'objectif de celle-ci d'être une entreprise intégrée. La Société peut souhaiter disposer d'un système intégré pour satisfaire à l'ensemble des exigences de toutes les composantes médias; en revanche, il n'est pas toujours économique ou possible de satisfaire à toutes ces exigences. Des recherches approfondies ont été menées pour développer un système intégré qui fournirait aux composantes médias l'information nécessaire à la gestion et à la maintenance efficaces et efficientes des immobilisations. Un appel d'offres a été lancé et des propositions ont été reçues, examinées et évaluées. Il a été décidé de n'en retenir aucune, compte tenu du coût trop élevé de mise en œuvre. Le Comité de gestion des immobilisations, en collaboration avec la Table ronde des immobilisations (au sein de laquelle toutes les composantes médias sont représentées) continue de chercher une solution à la maintenance des immobilisations. SAP a toutefois été choisi pour accomplir cette fonction et dès que sa mise à niveau en cours sera achevée, le Comité de planification des immobilisations (CPI) et la Table ronde examineront de nouveau la proposition d'affaires d'un système de maintenance des immobilisations.

Comme il est mentionné dans les commentaires faisant suite à l'observation 2.1.2, l'information contenue dans les systèmes parallèles, ou sous-systèmes, ne concorde pas avec celle qui est enregistrée dans le système national officiel, SAP. Certes, il est possible de transférer l'information de SAP aux sous-systèmes, mais le développement d'interfaces exigerait des investissements considérables et, malgré ces investissements, l'information contenue dans les systèmes serait toujours incomplète.

RA (J. McCarthy) :

Le Centre de production radio de Toronto attend la décision de la haute direction pour déterminer s'il suivra l'exemple de la Télévision anglaise et adoptera l'application Vimbiz pour effectuer le suivi des garanties, de l'historique des réparations et des mouvements d'actifs. Une interface avec SAP serait souhaitable.

TVA (D. Broadfoot) :

La base de données Vimbiz a été choisie en remplacement de SEC parce qu'elle présentait les avantages de SEC, pouvait servir à l'échelle nationale et offrait la possibilité d'intégration avec SAP, au besoin. Le fournisseur est à concevoir une interface manuelle qui permettra de faire des mises à jour quotidiennes ou hebdomadaires qui seront importées de SAP, et les changements seront rapportés aux Finances.

Les exigences de la demande de propositions précisaient que nous voulions uniquement des systèmes de gestion des biens de grande envergure et bien établis. Nous avons donc eu droit à une compétition entre champions. Il fallait prévoir que les soumissions de prix allaient être élevées. Étant

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.1 Absence d'un système de gestion des immobilisations intégré (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

TVA (D. Broadfoot) : (suite)

donné que le besoin était toujours présent, le studio de télévision de Toronto a collaboré avec un fournisseur pour s'assurer que nous obtiendrions un produit qui satisferait nos besoins, à un prix que nous pouvions nous permettre. Notre plan incluait la possibilité de nous procurer Vimbiz à titre de base des données entièrement intégrée au sein de toute l'entreprise.

RF et TVF (M. Comtois) :

Nous sommes toujours d'accord à aller de l'avant avec un système national de gestion des immobilisations dès que ce système sera développé et disponible. Mais étant donné les délais vécus dans le passé, nous devons continuer notre travail d'amélioration du suivi des équipements et des coûts, et nous poursuivons donc le développement d'une solution transitoire qui nous permettra de gérer au mieux les équipements et éventuellement de transférer les informations cumulées dans un nouveau système.

2.1.2 Inconsistance des informations entre les systèmes

Observation

La plupart des gestionnaires utilisent un autre système que SAP pour faire le suivi des immobilisations dont ils sont responsables. Des tests effectués ont mis en évidence des écarts entre l'information présentée dans ces systèmes et celle présentée dans SAP, notamment en ce qui a trait à la localisation des immobilisations et au centre de coûts.

Pour chaque composante, à l'exception de la RA qui n'utilise pas de système parallèle, nous avons sélectionné cinq immobilisations dans les systèmes de maintenance et tenté de les retrouver dans SAP :

	Nombre d'immobilisations sélectionnées dans les systèmes de maintenance	Nombre d'immobilisations non trouvées dans SAP	Nombre d'immobilisations trouvées dans SAP	Nombre d'immobilisations dont la localisation dans le système de maintenance diffère de celle dans SAP
RF	5	--	5	2
TVF (Note 1)	5	1	4	2
TVA	5	--	5	1

Note 1: L'immobilisation non trouvée dans SAP est un BFV. Les BFV ne sont pas obligatoirement enregistrés dans SAP, de sorte qu'il ne s'agit pas d'une erreur.

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.2 Inconsistance des informations entre les systèmes (suite)

Observation (suite)

Pour chaque composante, nous avons sélectionné cinq ou six immobilisations dans SAP et tenté de les retrouver dans les systèmes de maintenance :

	Nombre d'immobilisations sélectionnées dans SAP	Nombre d'immobilisations non trouvées dans les systèmes de maintenance	Nombre d'immobilisations trouvées dans les systèmes de maintenance	Nombre d'immobilisations dont la localisation dans SAP diffère de celle dans le système de maintenance
RF (Note 1)	5	1	4	2
TVF (Note 2)	5	3	2	2
TVA (Note 3)	6	3	3	--

Note 1 : L'immobilisation non trouvée dans le système de maintenance est une pièce de mobilier de studio qui ne requiert pas de maintenance et par conséquent, n'avait pas à être suivie dans le système de maintenance. Il ne s'agit donc pas d'une erreur.

Note 2 : La TVF a commencé en 2005-06 à faire l'inventaire de tous ses studios mais n'a pas terminé. Toutes les immobilisations ne sont pas enregistrées dans TV-97.

Note 3 : La TVA est en train d'implanter son système de maintenance et tous les équipements n'ont pas encore été enregistrés.

Outre les raisons mentionnées ci-dessus, d'autres facteurs peuvent avoir un effet sur l'inconsistance des informations :

- Les secteurs ne peuvent mettre à jour leur base de données à partir de SAP par l'intermédiaire d'interfaces. Si les gestionnaires n'obtiennent pas l'information requise de SAP lors de l'acquisition d'immobilisations, les systèmes de maintenance pourraient ne pas être mis à jour en temps opportun.
- Il se peut que les formulaires de transferts ne soient pas toujours remplis et fournis au service des Finances en temps opportun, contrairement aux exigences de la politique 2.3 : *Immobilisations*.
- Il est possible que les formulaires de radiations n'aient pas toujours été remplis en temps opportun.

En l'absence d'un système de gestion des immobilisations intégré dans SAP qui procure aux gestionnaires toute l'information requise pour une gestion efficace et efficiente des immobilisations, le risque que les informations diffèrent d'un système à l'autre est élevé. Il en résulte une perte d'efficacité au moment des prises d'inventaire pour retracer les immobilisations et pour mettre à jour les informations tant dans SAP que dans les systèmes de gestion de la maintenance.

L'exactitude de l'information sur la localisation est importante aux fins de la détermination des tarifs.

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.2 Inconsistance des informations entre les systèmes (suite)

Recommandation

L'acquisition d'un système de gestion des immobilisations intégré à SAP, ou le transfert de l'information de SAP aux systèmes parallèles, devrait être considéré et appuyé par une analyse coûts/bénéfices (voir recommandation 2.1.1).

La direction devrait s'assurer que les informations sont exactes d'abord dans SAP, et ensuite dans les systèmes de gestion de maintenance.

Le service des Finances devrait rappeler aux gestionnaires de compléter les formulaires de transfert et de radiation en temps opportun.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Se reporter aux commentaires de Finances et Administration nationales dans la section 2.1.1 concernant la recommandation sur l'implantation d'un système de gestion des immobilisations intégré dans SAP et sur l'exactitude de l'information contenue dans SAP et dans les systèmes parallèles ou sous-systèmes de maintenance.

Il importe de noter que, si SAP est le système officiel de suivi et de gestion des immobilisations aux fins de la présentation de l'information financière, il peut également aider les gestionnaires dans le suivi et la gestion des BFV. À l'exception des immobilisations énumérées à l'annexe D de la politique 2.3.2 : *Immobilisations*, les gestionnaires ne sont pas tenus de suivre et de gérer les BFV au moyen de SAP. Comme aucune valeur monétaire n'est attribuée aux BFV, celles-ci n'ont aucun effet sur le bilan de la Société.

Il est certes souhaitable d'attribuer un code de localisation à toutes les immobilisations, mais cela n'est pas toujours possible étant donné que certains biens sont constamment déplacés d'un établissement à un autre. On peut attribuer un code de localisation et un numéro de centre de coûts particuliers à un bien pour désigner le service dans l'établissement qui est propriétaire du bien et qui en a la responsabilité. Il incombe au gestionnaire de s'assurer que le bon numéro de centre de coûts a été attribué au bien en question, aux fins du suivi des coûts de maintenance, de l'amortissement et de la détermination des tarifs. Pendant la prise d'inventaire annuelle, le service des Finances et Administration rappelle aux gestionnaires qu'il est important de veiller à l'exactitude de l'information sur les immobilisations entrée dans SAP. C'est le principal but de la prise d'inventaire, outre le fait de vérifier que le bien existe et qu'il est en service.

Les Finances nationales, par l'intermédiaire du Comité de gestion des immobilisations et de la Table ronde des immobilisations, informeront les gestionnaires, et leur rappelleront par la suite, qu'ils sont tenus de veiller à l'exactitude de l'information sur les immobilisations contenue dans SAP, de remplir les formulaires officiels de radiation des immobilisations, de soumettre les radiations à l'approbation du gestionnaire investi d'une DPF responsable des immobilisations visées, et enfin, de traiter les radiations en temps opportun.

Bien que la radiation et l'aliénation d'une immobilisation constituent deux activités distinctes, le gestionnaire investi d'une DPF approuve la radiation en apposant sa signature sur le formulaire « Demande de radiation et d'aliénation ». S'il recommande également le mode d'aliénation, ce

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.2 Inconsistance des informations entre les systèmes (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

sont les agents et les chefs du Service des achats qui sont officiellement désignés agents responsables des aliénations pour le compte de la Société et qui sont chargés de coordonner toutes les aliénations. Ceux-ci peuvent demander l'aide des gestionnaires ou d'autres services (c'est-à-dire la Division immobilière et ProFac).

MESURES À PRENDRE :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux feront part à tous les gestionnaires de leurs établissements de l'obligation d'attribuer le code de localisation et le numéro de centre de coûts exacts à toutes les immobilisations. Ils leur rappelleront leurs responsabilités à cet égard et les renverront aux procédures et lignes directrices afférentes à la politique 2.3.2 : *Immobilisations*.

SUIVI :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 30 novembre 2006, qu'ils ont bien pris ces mesures soit en lui envoyant une copie conforme du communiqué original ou un exemplaire distinct de ce communiqué.

RA (J. McCarthy) :

Le suivi de toutes les immobilisations appartenant à la Radio de Toronto est actuellement effectué dans SAP. La liste des immobilisations et leur emplacement ont récemment été vérifiés et les données sont correctes.

TVA (D. Broadfoot) :

Au studio de télévision de Toronto, nous faisons actuellement le suivi de plus de 31 000 biens. Nous sommes à mettre les dossiers à jour et à améliorer le processus de suivi des dossiers. Cependant, il faut noter que SAP est essentiellement un outil financier. L'information qu'il contient vise à faire le suivi des fonds, et aux fins de comptabilité, les dépenses en immobilisations doivent être vérifiées visuellement pour les vérificateurs. Par conséquent, dans bien des cas, SAP ne contient pas l'information requise pour gérer efficacement les immobilisations. Quand le personnel dispose des renseignements corrects, il n'a pas de séquence d'accès claire et accessible pour effectuer les corrections dans SAP.

Notre station ne pourrait pas fonctionner sans les milliers de biens de faible valeur dont nous effectuons le suivi. Et, bien qu'ils n'aient pas d'incidence sur le bilan de l'entreprise, ils ont une incidence considérable sur notre budget annuel.

RF et TVF (M Comtois) :

Nous avons désigné un responsable pour la Télévision et la Radio qui sera chargé de suivre toutes les transactions d'équipements, incluant les révisions annuelles des inventaires, ce qui devrait en faciliter le suivi. De plus, il est responsable de l'utilisation systématique du formulaire de radiation des actifs, qu'il doit faire signer par le directeur de la maintenance avant de le faire parvenir immédiatement aux Finances.

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.3 Absence de procédures écrites relatives aux services de maintenance

Observation

Bien que des procédures détaillées soient incluses dans la politique 2.3.2 : *Immobilisations* relativement aux rôles et aux responsabilités de la direction dans le transfert, la radiation et la prise d'inventaire physique des immobilisations, nous avons constaté que les services de maintenance, à l'exception de la RF, ne possédaient pas de procédures internes écrites concernant la protection et le contrôle efficaces et efficients des immobilisations. La RF disposait d'un manuel de procédures, mais les responsabilités quant au processus d'aliénation des immobilisations n'étaient pas documentées.

Les procédures internes relatives à un service devraient définir les rôles et responsabilités de même que les tâches à effectuer pour les diverses activités relevant d'un service, tel que les demandes d'achats, les aliénations d'équipements, les transferts d'équipements, les demandes de réparation, et les procédures à adopter en cas d'urgence (c'est-à-dire bris d'équipement en direct). Elles ne devraient pas remplacer la politique en vigueur, ou faire double emploi avec elle, mais plutôt renfermer des renseignements complémentaires sur les interventions concrètes nécessaires et sur les responsables de ces interventions. Par exemple, les procédures devraient préciser le titulaire chargé de remplir le formulaire de radiation et d'aliénation, ainsi que le gestionnaire chargé de l'approuver; la personne responsable de l'aliénation des immobilisations; le responsable de la prise d'inventaire, etc.

Les services ne possédant aucune procédure interne écrite encourent les risques suivants :

- la perte de savoir-faire suite au départ d'employés détenant des connaissances spécifiques et qui agissent comme personnes-ressources;
- le non-suivi des politiques de la Société, due à une mauvaise compréhension des tâches à effectuer;
- l'interruption des opérations et les pertes ou vols d'actifs appartenant à la Société.

De plus, les procédures écrites constituent un outil de formation important pour le personnel temporaire et nouvellement embauché de même que pour l'employé appelé à remplacer une personne malade ou en vacances, contribuant à assurer le bon fonctionnement des processus.

Recommandation

Le service de maintenance de la RF devrait inclure dans son manuel de procédures les rôles et les responsabilités relativement aux aliénations. Chaque service de maintenance (sauf celui de la RF) devrait élaborer un manuel de procédures semblable à celui de la RF et le rendre accessible à tous ses employés. Les gestionnaires devraient s'assurer régulièrement que tous les employés comprennent les procédures et qu'ils s'y conforment. De plus, les gestionnaires devraient veiller à ce que le manuel soit révisé et mis à jour régulièrement pour s'assurer de la pertinence de son contenu.

Commentaires de la direction et plan d'action

RA (J. McCarthy) :

Le Centre de production radio de Toronto est en train d'élaborer des procédures écrites pour la gestion de tous ses actifs. Le manuel des procédures sera achevé pour mars 2007.

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.3 Absence de procédures écrites relatives aux services de maintenance (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

TVA (D. Broadfoot) :

Toutes les activités de suivi et de surveillance seront effectuées dans Vimbiz. Le personnel qui connaît les politiques aura la responsabilité de fournir les documents visés dans les délais.

RF et TVF (M. Comtois) :

Nous allons intégrer le cahier de la Radio française et le réviser afin que le tout corresponde aux objectifs de la Télévision et de la Radio conjointement. Les responsabilités des différents intervenants sont maintenant clarifiées et le nouveau cahier reflètera ces changements.

2.1.4 Absence de mesures de performance reliées à la gestion des équipements

Observation

Bien que la performance soit analysée uniquement au niveau des studios, nous avons noté l'absence de mesures de performance pour la gestion des équipements des magasins/CAT et des services de maintenance. Chaque magasin/CAT de chacune des composantes aurait avantage à mettre en place et à suivre des mesures de performance de ses équipements afin :

- d'optimiser l'utilisation des équipements;
- d'identifier les opportunités d'amélioration des activités de gestion; et
- de justifier au besoin l'achat d'équipements supplémentaires.

De plus, aucun service ne produit de statistiques sur les bris, vols et pertes d'équipements, ainsi que sur les équipements non retrouvés lors des prises d'inventaire. Un suivi de ces statistiques permettrait :

- une meilleure connaissance des sources de pertes encourues par la Société;
- une identification et hiérarchisation des équipements à risques; et
- une base pour le développement d'une stratégie et d'objectifs quant à la réduction de telles pertes.

Recommandation

La direction devrait s'assurer que les magasins/CAT et les services de maintenance ont la capacité de mesurer l'usage des équipements et devrait mettre en place des mesures de performance. Les mesures de performance doivent être quantifiables, contrôlables et en ligne avec les objectifs de la direction. Voici quelques exemples :

- fréquence de l'utilisation des équipements;
- fréquence des appels de service;
- fréquence des pannes;
- coûts relatifs aux bris d'équipements;

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.4 Absence de mesures de performance reliées à la gestion des équipements (suite)

Recommandation (suite)

- coûts relatifs aux équipements volés, perdus ou non retrouvés; et
- temps requis pour retracer un actif.

Commentaires de la direction et plan d'action

RA (J. McCarthy) :

Un suivi efficace ne peut avoir lieu avant qu'un logiciel approprié ait été choisi et mis en œuvre. Le Centre de production radio de Toronto n'utilise actuellement pas de logiciel. L'ancien logiciel (MARS) ne fait plus l'objet de soutien depuis un certain nombre d'années. Si on procède à l'achat et à la mise en œuvre de Vimbiz, le Centre disposera d'un outil pour suivre les recommandations susmentionnées.

TVA (D. Broadfoot) :

L'usage de l'équipement est à la discrétion des employés de la création. Vimbiz est doté de la fonction de suivi de toutes les autres activités recommandées.

RF et TVF (M. Comtois) :

Le logiciel de suivi des équipements du CAT permet de générer ces informations, mais les formulaires de rapport et requêtes informatiques sont à développer. Nous verrons aussi à inclure un champs d'identification dans le logiciel de maintenance pour les items perdus ou volés.

2.1.5 Absence de planification d'activités de maintenance préventive

Observation

Les services de maintenance des médias ne planifient pas la maintenance préventive des équipements. Cela est fait sur une base irrégulière et occasionnelle. Tous les services de la maintenance des médias ont souligné le manque de personnel pour effectuer une maintenance préventive régulière des équipements. Ils ont aussi indiqué que l'évolution de la technologie a diminué la nécessité d'effectuer certaines opérations de maintenance préventive, tel que le remplacement de pièces mécaniques. Cependant, une certaine maintenance préventive pourrait être effectuée telle que le nettoyage des équipements et le remplacement de batteries. L'implantation de maintenance préventive régulière aurait les bénéfices suivants:

- la hiérarchisation des équipements critiques à maintenir;
- le contrôle des coûts de maintenance et de la performance des équipements;
- la réduction du risque lié aux interruptions dues au bris des équipements; et
- la prolongation de la durée de vie des équipements.

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

s.68.1

2.1.5 Absence de planification d'activités de maintenance préventive (suite)

Recommandation

La direction devrait évaluer les coûts/bénéfices de ne pas faire de maintenance préventive, et si possible, établir un programme de maintenance préventive.

Commentaires de la direction et plan d'action

2.1.6 Suivi des applications et des licences

Observation

Le service des Technologies de l'information utilise un logiciel nommé ZENWorks pour recenser tous les logiciels en usage sur le réseau. Néanmoins, il ne peut s'assurer que les logiciels sont utilisés en toute légalité car la gestion des logiciels et des licences est sous la responsabilité de chaque secteur.

Par ailleurs, plusieurs logiciels techniques utilisés pour la production ne sont pas sur le réseau et ne peuvent être détectés par ZENWorks. Nous avons été informés que parfois, les techniciens téléchargent de sites Internet des logiciels et les installent sans licence.

Il y a un risque que des logiciels soient installés sur plusieurs postes sans que toutes les licences n'aient été payées par la Société. La Société pourrait s'exposer à des pénalités et à une mauvaise réputation auprès de ses fournisseurs. Si l'information sur les licences n'est pas centralisée, il y a également un risque d'acheter des licences en trop.

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.6 Suivi des applications et des licences (suite)

Observation (suite)

La RA a entrepris de verrouiller les postes Dalet de façon à ce qu'il soit impossible de télécharger et installer d'autres logiciels sans l'approbation du chef de l'exploitation. Tous les postes Dalet sont présentement verrouillés à Toronto.

Recommandation

CBC/Radio-Canada devrait s'assurer d'avoir payé tous les logiciels utilisés et les licences s'y rattachant. Ainsi, le service des Technologies de l'information pourrait centraliser les informations d'achat de licences et de logiciels qui sont sur le réseau et s'assurer sur une base régulière que cette liste corresponde au recensement de ZENWorks. En ce qui concerne les logiciels qui ne sont pas sur le réseau, les services de maintenance devraient en faire régulièrement l'inventaire. Ils pourraient à cet effet utiliser un logiciel qui fait la liste des logiciels installés sur les ordinateurs et comparer la liste avec les licences payées.

La direction de la RA devrait poursuivre le projet de verrouillage des postes Dalet et les directions des autres composantes devraient envisager d'appliquer des mesures similaires pour les postes de travail sous leur responsabilité.

Commentaires de la direction et plan d'action

TI (M. Denoncourt) :

La prise d'inventaire pour les postes de travail est maintenant disponible par ZENWorks pour les postes de travail attachés au réseau Novell. Par contre, il manque plusieurs informations concernant l'authentification de l'utilisateur et du département "propriétaire" du poste de travail et des licences associées (incluant # de série). Le processus d'acquisition de postes de travail et de licences étant distribué sous plusieurs secteurs autres que TI, les TI ne peuvent suivre adéquatement l'inventaire matériel et logiciel. Deux options s'offrent à nous, soit que le processus d'acquisition et de gestion des actifs soit centralisé chez les TI, ce qui implique l'ajout de ressources TI pour absorber cette tâche supplémentaire, soit que nous laissions à chaque secteur la responsabilité de suivre la liste des licences achetées et d'en contrôler l'utilisation. Tel que recommandé par ce rapport, une gestion centralisée des actifs est souhaitée pour un contrôle plus serré et impartial des actifs, cependant, une telle décision de transfert de responsabilités et de ressources relève du comité de gestion de l'entreprise.

Pour ce qui est du verrouillage des postes de travail en vue d'interdire l'installation de logiciels illégaux, nous planifions poursuivre cette pratique progressivement par secteur. Le secteur de la Radio française est le prochain groupe visé. Cependant, aucun échéancier n'est mis de l'avant et le tout s'effectue sur une base volontaire de la part de chaque secteur d'affaires. Dans l'intérim, la politique 2.5.1 sur la sécurité des TI et l'utilisation des biens TI stipule clairement qu'il est interdit d'installer quelque logiciel que ce soit sur un poste de travail, à moins qu'il n'ait été acheté légalement.

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.6 Suivi des applications et des licences (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

RA (J. McCarthy) :

Toronto confirme que toutes les images Dalet sont verrouillées depuis plus de deux ans. Cette stratégie a réussi. Les TI et l'équipe de soutien Dalet ont mis au point une application qui permettra le suivi de tout le matériel et des logiciels Dalet. Cette application est déployée en ce moment à Toronto.

TVA (D. Broadfoot) :

La station de télévision de Toronto est en train de lancer un projet, à même Vimbiz, de repérage de tous les logiciels sous licence dont elle se sert.

RF et TVF (M. Comtois) :

Nous allons poursuivre les efforts entrepris en ce sens et assurer le suivi de l'inventaire des applications et licences de la production technique, qui sont sous notre juridiction, via la centralisation des achats. Nous allons également investiguer la possibilité d'utiliser un logiciel de détection, mais aussi favoriser la responsabilisation des usagers.

2.1.7 Partage de meilleures pratiques entre les services

Observation

Nous avons observé que chacun des services de maintenance a adopté certaines pratiques en place qui pourraient être bénéfiques aux autres. Par exemple, la RF a développé un manuel de procédures internes détaillé lui permettant de s'assurer que les employés obtiennent une meilleure compréhension des fonctions du service ainsi que les actions à entreprendre pour effectuer leurs différentes tâches. La TVF, en collaboration avec l'Ingénierie, a développé un chiffrier permettant une meilleure communication des informations reliées aux garanties et contrats de service pour les nouveaux équipements achetés au cours de projets. Avant toute réparation, les techniciens de la maintenance peuvent vérifier si l'immobilisation est toujours sous garantie ou si un contrat de service y est rattaché. La TVA et la RA utilisent un lecteur optique lors de l'inventaire physique de leurs studios/locaux. Le temps d'inventaire est ainsi considérablement réduit ainsi que le risque d'erreur lors de l'enregistrement des informations dans les systèmes de maintenance et dans SAP.

Recommandation

Bien que les gestionnaires communiquent entre eux de manière informelle, une structure de partage d'information plus formelle permettrait d'améliorer les processus.

CBC/Radio-Canada devrait encourager les gestionnaires responsables de l'utilisation des immobilisations à partager les méthodes de travail et à développer des procédures communes.

2. Toutes les composantes (suite)

2.1 Suivi et contrôle des immobilisations (suite)

2.1.7 Partage de meilleures pratiques entre les services (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

RA (J. McCarthy) :

Le directeur de Toronto rencontrera les directeurs des réseaux français de Radio ou de Télévision et de la Télévision anglaise pour discuter des meilleures pratiques et envisager celles qui seront de bons choix pour le Centre de production radio de Toronto.

TVA (D. Broadfoot) :

Vimbiz inclut des renseignements détaillés sur les diagnostics et les procédures de réparation pouvant être exportés à d'autres usagers ou non-usagers.

RF et TVF (M. Comtois) :

Nous allons poursuivre nos efforts dans le but de multiplier les contacts formels avec les gestionnaires des autres médias et composantes de la Société, à travers les comités nationaux, les appels conférence et autres forums.

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire

2.2.1 Étiquettes de code à barres apposées à un endroit ne facilitant pas le processus d'inventaire physique

Observation

Lors de nos entrevues, nous avons noté que le processus d'inventaire physique pouvait être difficile pour plusieurs raisons, dont les suivantes :

- Le service de la Réception n'appose pas toujours les étiquettes de code à barres à un endroit accessible et visible.
- La production retire parfois les étiquettes lors de tournages pour des raisons esthétiques.

Lors de nos visites dans divers studios, nous avons observé que :

- Certains équipements n'avaient pas d'étiquettes de code à barres. Le commis a indiqué que ces équipements avaient été installés directement par le fournisseur et que personne n'avait apposé d'étiquette après l'installation de l'équipement.
- Un équipement avait une étiquette de code à barres fixée au-dessous. Il était difficile d'y accéder dû au fait que l'appareil était encastré dans un support. Selon nos entrevues, cette situation est assez fréquente.
- Dans plusieurs cas, seul un élément d'un groupe d'équipements avait une étiquette de code à barres apposé par le service de la Réception. Les éléments en périphérie avaient une étiquette différente, apposée par le service de maintenance, et dans certains cas il n'y avait aucune étiquette.

Bien que le Comité de gestion des immobilisations n'ait toujours pas formulé une recommandation en bonne et due forme, le réseau anglais et la TVF ont déjà entrepris de poser toutes les étiquettes à un endroit plus accessible sur les équipements pendant qu'ils font l'inventaire de leurs studios, ce qui permettra de réaliser des économies de temps lors des prochains inventaires.

Recommandation

Pour formaliser la procédure recommandant l'apposition des étiquettes de code à barres à l'avant des équipements, le Comité de gestion des immobilisations devrait :

- Aviser les services de la Réception d'apposer les étiquettes à un endroit plus accessible;
- Aviser les gestionnaires que, pour les immobilisations actuelles dont les étiquettes ne sont pas à un endroit accessible, l'installation d'étiquettes à un meilleur endroit devrait être faite lors du prochain inventaire physique;
- Aviser les gestionnaires que les étiquettes ne peuvent jamais être retirées.

Le Comité de gestion des immobilisations devrait envisager de revoir le design des étiquettes dans le but de minimiser leur impact inesthétique lors des productions.

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.1 Étiquettes de code à barres apposées à un endroit ne facilitant pas le processus d'inventaire physique (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Dans le passé, le Siège de l'Ingénierie nationale (SIN), qui a été dissous ultérieurement, a établi des procédures et des lignes directrices sur l'endroit exact sur les immobilisations où il fallait apposer les étiquettes de code à barres. Cet endroit variait selon le type de bien immobilisé et, dans certains cas, aucune étiquette n'était apposée, pour des raisons évidentes (par exemple, sur un pylône de transmission, un édifice, un logiciel, etc.). Ces procédures et lignes directrices sont tombées en désuétude au fil de la modernisation des équipements et des biens, et l'on a demandé aux gestionnaires d'utiliser leur bon jugement pour déterminer l'endroit où les étiquettes devaient être apposées. Il fallait notamment que l'emplacement de l'étiquette ne complique pas la prise d'inventaire.

Le président du Comité de gestion des immobilisations communiquera la recommandation à la direction par le truchement des représentants des composantes médias et des premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les régions. Le Comité assurera également dans SAP un suivi des immobilisations sans étiquette de code à barres.

MESURES À PRENDRE :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux feront part à tous les gestionnaires de leurs établissements de l'obligation d'apposer une étiquette de code à barres sur toutes les immobilisations. Ils leur rappelleront leurs responsabilités à cet égard et les renverront aux sections 14, 15 et 16 des procédures et lignes directrices afférentes à la politique 2.3.2 : *Immobilisations*.

SUIVI :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 30 novembre 2006, qu'ils ont bien pris ces mesures soit en lui envoyant une copie conforme du communiqué original ou un exemplaire distinct de ce communiqué.

TVA (D. Broadfoot) :

À Toronto, la politique pour les secteurs Radio et Télévision prévoit l'installation de l'étiquette d'inventaire sur le devant de l'équipement pour que tous les utilisateurs puissent la voir.

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.2 Absence d'une catégorie spécifique pour les biens de faible valeur attrayants

Observation

L'annexe D de la politique 2.3.2 : *Immobilisations* renferme une description des types de biens de faible valeur (BFV) attrayants ainsi que la responsabilité des gestionnaires vis-à-vis de ces biens. Il est indiqué que ces biens doivent être inventoriés annuellement. Présentement, cette section de la politique n'est pas suivie et nous comprenons que les services des Finances des réseaux anglais et français ont l'intention de la mettre en pratique la politique au cours de l'exercice financier 2006-07.

Tous les BFV sont classés sous la classe 3100 dans SAP et il n'y a actuellement aucune différenciation possible entre un BFV et un BFV attrayant. Sans la création d'une nouvelle classe, telle que 3200 par exemple, les prises d'inventaires seront difficiles. Au cours de nos rencontres, nous avons appris qu'une telle mesure sera proposée au Comité de gestion des immobilisations.

Recommandation

Nous encourageons les services des Finances des réseaux anglais et français à ajouter tous les BFV attrayants aux listes d'inventaire au cours de l'exercice financier 2006-2007 et à créer une nouvelle classe d'immobilisations dans SAP, réservée uniquement à la gestion des BFV attrayants.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W.J. Murrin) :

Le Comité de gestion des immobilisations demandera aux réseaux d'ajouter les BFV attrayants (c'est-à-dire les BFV énumérés à l'annexe D de la politique 2.3.2 : *Immobilisations*) aux listes d'inventaire à compter de 2006-2007. Le Comité examinera aussi la possibilité de créer une nouvelle classe de biens immobilisés pour les BFV attrayants; il tiendra notamment compte du travail et du soutien supplémentaires qui seraient alors nécessaires.

MESURES PRISE :

Le Comité a officiellement demandé que soit créée une nouvelle classe, la classe 3200 – BFV attrayants et à l'extérieur des établissements de CBC/Radio-Canada.

Aucune autre mesure ne s'impose.

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.3 Immobilisations dont l'inventaire physique n'a pas eu lieu au cours du cycle de cinq ans

Observation

Selon la politique 2.3.2 : *Immobilisations*, l'existence physique des immobilisations doit être contrôlée au moins une fois tous les cinq ans. Les BFV attractants et les biens situés hors des établissements de la Société doivent être inventoriés à chaque année et les autres BFV, au moins une fois tous les cinq ans.

Lors de nos tests, nous avons repéré quelques immobilisations qui n'avaient pas été inventoriées au cours des cinq dernières années, d'après la date d'inventaire indiquée dans SAP. Les données suivantes ont été extraites de SAP au 24 avril 2006:

- Un total de 2 729 immobilisations (soit 5,76 % des immobilisations totales), représentant une valeur nette de 12,7 millions \$, n'ont pas été inventoriées depuis plus de cinq ans (excluant terrains, immeubles, BFV et immobilisations en construction):

Composante	Nombre	Coût (milliers de dollars)	Amortissement cumulé (milliers de dollars)	Valeur nette (milliers de dollars)
Immobilisations non inventoriées sur un cycle de cinq ans				
TVF	51			
TVA	281			
RF	20			
RA	102			
Direction technologique	2 255			
Autre	20			
Total :	2 729			
Total des immobilisations de la Société (excluant les immobilisations en construction)				
	47 343			
% des immobilisations non inventoriées sur un cycle de cinq ans				
	5,76%			

s.18(a)

s.18(b)

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.3 Immobilisations dont l'inventaire physique n'a pas eu lieu au cours du cycle de cinq ans (suite)

Observation (suite)

- Au total, 24 658 des 51 075 BFV (ou 48,27 %) n'ont pas été inventoriés depuis plus de cinq ans.

Composante	Nombre de BFV
TVF	10 530
TVA	4 387
RF	450
RA	435
Direction technologique	7 654
Autre	1 202
Total :	24 658

Nous avons été informés que les immobilisations qui n'ont pas été trouvées au moment de l'inventaire ne sont pas toujours radiés immédiatement, parce qu'elles peuvent se trouver à un autre établissement et qu'il faut du temps pour rapprocher les rapports d'exception de tous les établissements faisant des inventaires. Ainsi, une immobilisations peut-être gardée aux livres pour un temps indéterminé.

Selon les services des Finances des réseaux anglais et français, les immobilisations non inventoriées depuis plus de cinq ans dans les composantes médias sont des cas d'exception, tel que les immobilisations dans les bureaux à l'étranger. En ce qui concerne les immobilisations sous la Direction technologique, certains ajustements n'ont pas encore été faits suite à la prise d'inventaire de 2005-2006, qui a été retardée par le conflit de travail survenu en 2005. Depuis avril 2006, la Direction a fait des efforts pour inventorier ces immobilisations, mais n'a toujours pas terminé. Elle vise à inventorier d'ici le 31 mars 2007 toutes les immobilisations inventoriées avant le 1^{er} avril 2002.

Il y a un risque que les immobilisations soient surévaluées aux livres si, dans les faits, il s'agit d'équipements perdus, aliénés ou détruits. Quant aux BFV, ils n'ont pas d'impact monétaire. Cependant, leur nombre élevé pourrait alourdir le système inutilement.

Recommandation

CBC/Radio-Canada devrait s'assurer que les immobilisations et les biens de faible valeur qui n'ont pas été inventoriés depuis plus de cinq ans sont inventoriés et radiés dans un délai raisonnable. La Société devrait établir les lignes directrices pour déterminer le délai raisonnable pendant lequel une immobilisation qui n'a pas été trouvée demeure enregistrée dans SAP avant d'être radiée.

La direction devrait insister sur l'utilisation du formulaire « Avis de transfert de biens immobilisés » pour diminuer les répercussions des déplacements des immobilisations sur les rapprochements des inventaires.

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.3 Immobilisations dont l'inventaire physique n'a pas eu lieu au cours du cycle de cinq ans (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Puisqu'aucune valeur monétaire n'est attribuée aux BFV dans SAP, ces biens sont sans effet sur le bilan. Le Comité de gestion des immobilisations a recommandé de modifier la politique afin qu'il y soit expressément mentionné qu'il n'est pas nécessaire d'effectuer un inventaire physique quinquennal des BFV, à part les BFV attrayants et les immobilisations situées à l'extérieur des établissements de CBC/Radio-Canada.

Dans le cas des immobilisations qui ne sont pas trouvées et confirmées, le Comité de gestion des immobilisations établira des délais raisonnables pendant lesquels elles peuvent demeurer enregistrées dans SAP avant d'être radiées.

Le Comité de gestion des immobilisations veillera aussi à ce que les immobilisations situées à l'extérieur du Canada soient inventoriés conformément à la politique.

Immobilisations non inventoriées depuis cinq ans, conformément à la politique, y compris celles qui sont situées à l'extérieur du Canada

MESURES À PRENDRE :

Les services des Finances réseau à Montréal et à Toronto produiront des rapports sur les immobilisations à inventorier d'ici le 31 mars 2007 et s'assureront que la vérification des immobilisations et la mise à jour de SAP ont été faites. Ils bénéficieront de l'aide des Finances nationales quand cela sera possible.

SUIVI :

Les services des Finances réseau à Montréal et à Toronto confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 15 mars 2007, que toutes les immobilisations non inventoriées au 31 mars 2006, qui auraient dû l'être au cours du cycle de cinq ans, ont été inventoriées et qu'une confirmation a été entrée dans SAP.

Les immobilisations non trouvées demeurent enregistrées dans SAP et ne sont pas radiées immédiatement; certaines immobilisations continuent d'être amorties dans SAP.

MESURES À PRENDRE :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux feront part à tous les gestionnaires de leurs établissements de l'obligation de retirer/radier de SAP toutes les immobilisations non trouvées. Ils leur rappelleront leurs responsabilités à cet égard et les renverront à la section 12.3.3 des procédures et des lignes directrices de la politique 2.3.2 : *Immobilisations*.

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.3 Immobilisations dont l'inventaire physique n'a pas eu lieu au cours du cycle de cinq ans (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

Survi :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 30 novembre 2006, qu'ils ont bien pris ces mesures soit en lui envoyant une copie conforme du communiqué original ou un exemplaire distinct de ce communiqué.

Des rapports sur les BFV attrayants devraient être joints aux rapports sur les immobilisations dans le cadre de la prise d'inventaire physique.

MESURES PRISES :

Le Comité de gestion des immobilisations a demandé que les réseaux ajoutent les BFV attrayants (ceux qui sont énumérés à l'annexe D de la politique 2.3.2 : *Immobilisations*) aux listes d'inventaire à compter de 2006-2007.

Aucune autre mesure ne s'impose.

BFV non inventoriés depuis cinq ans conformément à la politique.

MESURES PRISES :

La vice-présidente et chef de la direction financière a approuvé une recommandation visant à modifier comme suit la politique, présentée le 31 août 2006 par le président du Comité de gestion des immobilisations :

Pour tous les biens de faible valeur autres que ceux énumérés dans l'annexe D et les biens de faible valeur hors des établissements de CBC/Radio-Canada, il n'est pas nécessaire de faire un contrôle physique de ces biens que ce soit une fois l'an ou tous les cinq ans.

La politique a été mise à jour en novembre 2006.

Les raisons sous-tendant la modification recommandée étaient énoncées dans le courriel du 31 août 2006 renfermant la recommandation.

TVA (D. Broadfoot) :

Le changement visant à fixer les codes à barres sur le devant de tous les actifs réduira considérablement le temps requis pour effectuer l'inventaire et permettra la participation de plus « d'utilisateurs ». Nous utiliserons aussi nos dossiers de maintenance pour faire le suivi de l'équipement et en vérifier l'usage.

2. Toutes les composantes (suite)

s.18(a)

s.18(b)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.4 Immobilisations sans numéro d'étiquette de code à barres dans SAP

Observation

Lors de notre vérification, nous avons noté que de nombreuses immobilisations n'avaient pas de numéro d'étiquette de code à barres dans SAP, témoignant qu'aucune étiquette n'avait été mise sur ces immobilisations, ou que l'information n'avait pas été enregistrée dans SAP. La politique stipule que toute immobilisation de plus de 5 000 \$, peu importe sa classe, doit avoir une étiquette de code à barres pour permettre une bonne gestion. Les informations suivantes ont été extraites de SAP au 31 mars 2006 (excluant les immobilisations créées à l'achat qui n'ont pas encore été reçues):

Class	Description	Nombre d'immobilisations sans numéro d'inventaire	Valeur nette (milliers de dollars)
6000	Technical equipment	1 994	
7000	Electrical equipment	84	
9000	Musical instruments	1	
10000	Art objects	8	
11000	Furniture, office supplies, and equipment	24	
12000	Computers and related equipment (5 years of useful life)	697	
12001	Computers and related equipment	74	
	Total:	2 882	
Total des immobilisations et de la valeur nette – classes 6000, 7000, 9000, 10000, 11000, 12000, 12001		36 842	
% d'immobilisations sans numéro d'inventaire - classes 6000, 7000, 9000, 10000, 11000, 12000, 12001		7,82 %	

Il est à noter que la catégorie « Ordinateurs et appareils connexes (5 ans de vie utile) » comprend certaines applications, sur lesquelles il n'est pas possible d'apposer une étiquette de code à barres.

Compléter l'information sur les numéros d'inventaire dans SAP permettrait de s'assurer que des étiquettes de code à barres ont effectivement été apposées sur les immobilisations afin de faciliter les prises d'inventaire futures et de faire un meilleur suivi sur les immobilisations.

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.4 Immobilisations sans numéro d'étiquette de code à barres dans SAP (suite)

Recommandation

La direction devrait s'assurer qu'une étiquette de code à barres est apposée sur tous les équipements qui n'en portent pas présentement et que l'information est enregistrée dans SAP. Nous encourageons le service des Finances à revoir annuellement la liste des immobilisations et des BFV attrayants pour lesquels le numéro d'inventaire est manquant et à ajouter ces éléments aux listes d'inventaire devant être confirmées par les différents services.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Le Comité de gestion des immobilisations assurera un suivi de cette question/recommandation.

MESURES À PRENDRE :

Les services des Finances réseau situés à Montréal et à Toronto produiront des rapports sur les immobilisations exemptes d'étiquette de code à barres et, au besoin, attribueront et distribueront de nouvelles étiquettes aux gestionnaires afin qu'elles y soient apposées. Ils bénéficieront de l'aide de Finances et Administration nationales lorsque cela sera possible.

Suivi :

Les services des Finances réseau situés à Montréal et à Toronto confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 15 mars 2007 que toutes les immobilisations exemptes d'étiquette de code à barres en possèdent une ou qu'un nouveau code à barres leur a été attribué.

2. Toutes les composantes (suite)

2.2 Prise d'inventaire (suite)

2.2.5 Vérifications de la prise d'inventaire non effectuées

Observation

La ligne directrice 12.2 de la politique 2.3.2 : *Immobilisations* stipule que le premier agent financier de chaque établissement doit s'assurer que des vérifications au hasard du travail effectué par les personnes affectées à l'inventaire sont faites. À ce jour, cette pratique n'a pas encore été mise en œuvre. Cette pratique a pour but de s'assurer de la validité des inventaires pris par les différents services.

Le service des Finances du réseau français a commencé à effectuer des vérifications au hasard. Le service des Finances du réseau anglais envisage de mettre en place une procédure pour que cela soit fait prochainement.

Recommandation

La direction devrait s'assurer que des vérifications au hasard soient effectuées tel que la politique l'exige et documenter les résultats du travail effectué. Les résultats devraient être soumis au Comité de gestion des immobilisations.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Le Comité de gestion des immobilisations assurera un suivi de cette question/recommandation.

MESURES À PRENDRE :

Le directeur, Politiques et Contrôles internes, a mis à jour la section 12.2 – 3^e puce, des procédures et lignes directrices de la politique 2.3.2 : *Immobilisations*, comme suit :

Le premier agent financier de chaque établissement pourra, à sa discrétion, décider si des vérifications au hasard doivent être effectuées concernant le travail des personnes qui font les inventaires. C'est le premier agent financier qui décidera de l'étendue et du détail de ces vérifications.

Aucune autre mesure ne s'impose.

2. Toutes les composantes (suite)

2.3 Radiations et aliénations

2.3.1 Radiations d'immobilisations non conformes à la politique 2.3.2

Observation

La politique 2.3.2 : *Immobilisations* mentionne que toute immobilisation perdue, volée, échangée ou que la Société n'utilise plus doit être retirée des livres. Toute demande de radiation ou de désaffectation doit être faite au moyen du formulaire de demande de radiation et d'aliénation d'immobilisations et être dûment approuvée par le gestionnaire responsable de la garde et de l'entretien des immobilisations. Le formulaire doit ensuite être envoyé au premier agent du service des Finances du réseau ou de la région. Suite à la réception et à la vérification de l'autorisation, l'agent supprimera l'enregistrement du bien dans SAP.

Lors de tests effectués sur un échantillon de cinq immobilisations par composante, radiées entre le 1^{er} avril et le 31 décembre 2005, nous avons noté les exceptions suivantes :

RÉSEAU ANGLAIS

- TVA :
 - Une immobilisation a été radiée sans l'autorisation adéquate d'un gestionnaire du secteur (#104366).
 - Trois immobilisations ont été radiées plusieurs mois après que leur formulaire de disposition et de radiation ont été complétés. Les immobilisations avaient été complètement amorties à l'exception d'une. Ainsi, une immobilisation (#104366) a été amortie pour une durée supplémentaire de trois mois.

RÉSEAU FRANÇAIS

- TVF :
 - Une immobilisation (#127214) a été retournée en novembre 2004 à son fournisseur. Le formulaire de radiation et aliénation a été complété en août 2005, soit 10 mois après son retour au fournisseur. L'immobilisation a été radiée et son amortissement redressé à partir d'avril 2005. Cependant, l'amortissement n'a pu être redressé pour la période allant de novembre 2004 à mars 2005 puisque le montant n'était pas assez important pour justifier un redressement de l'exercice antérieur.
 - Le produit de vente d'une immobilisation (#16595) a été enregistré dans SAP en mars 2003 mais l'immobilisation a été radiée seulement en juin 2005. Le formulaire de radiation et aliénation n'avait pas été envoyé au service des Finances dans un temps convenable. De plus, aucun motif n'avait été donné sur le formulaire.
 - D'après les lignes directrices 8.1 de la politique : Tout produit net de la vente ou de l'échange d'un bien immobilisé est inscrit sous le numéro d'élément OTP approprié, sous le projet M717344 et sous le compte 48303, qui relève du siège social. Dans un des cas, le produit de la vente d'un piano (#16595) avait été enregistré sous le projet M717344 et sous le compte 45630 (Vente / Loc. serv. / Instruments de musique).
- RF :
 - Il n'y avait aucun formulaire de radiation et aliénation pour la RF à Montréal au cours de la période sélectionnée pour notre échantillon. Lors de nos entrevues avec le secteur, le personnel de la maintenance nous a mentionné que lors des aliénations d'équipements

2. Toutes les composantes (suite)

2.3 Radiations et aliénations (suite)

2.3.1 Radiations d'immobilisations non conformes à la politique 2.3.2 (suite)

Observation (suite)

RÉSEAU FRANÇAIS (SUITE) :

- RF : (suite)
 - effectuées au cours de l'année 2005-06, les formulaires n'avaient pas été remplis et envoyés au Service des finances. L'aliénation avait seulement été entrée dans le système de gestion de la maintenance. Les nombreux mouvements de personnel à un poste clé ont fait que la procédure a été omise.

Recommandation

Les composantes devraient s'assurer que les formulaires de radiation et aliénation soient remplis adéquatement, approuvés par une personne ayant une DPF adéquate et envoyés au service des Finances dès que les immobilisations sont reconnues inutilisables. Les motifs de la radiation devraient être indiqués en tout temps.

Le service des Finances devrait:

- S'assurer que l'amortissement cesse à partir de la date où les immobilisations ne sont plus utilisées.
- S'assurer que tous les produits de vente d'immobilisations sont enregistrés suivant la politique 2.3.2.
- S'assurer que toute radiation a été approuvée par une personne ayant la DPF appropriée.
- Considérer la mise en place d'un mécanisme, par exemple un signal automatique dans SAP, pour :
 - vérifier que la radiation de chaque immobilisation vendue a été effectuée avant que le produit de sa vente soit enregistré; et
 - s'assurer que l'immobilisation n'a pas été amortie suite à sa disposition.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

- Le Comité de gestion des immobilisations, par l'intermédiaire du représentant de la RF, assurera le suivi de cette question auprès de la direction de la RF et lui rappellera les exigences de la politique. Il jugera s'il y a lieu de procéder à des radiations.
- Le Comité de gestion des immobilisations communiquera ces observations et ces recommandations aux gestionnaires par le truchement des représentants des réseaux.

Des immobilisations ont été aliénées sans que des formulaires de demande de radiation et d'aliénation aient été traités. Le Service des finances n'a donc pas été informé et les immobilisations n'ont pas été retirées du SAP. Dans certains cas, l'amortissement a été imputé au compte d'exploitation.

MESURES À PRENDRE :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux feront part à tous les gestionnaires de leurs établissements de l'obligation de se conformer aux exigences de la politique sur cette question. Ils leur rappelleront leurs responsabilités à cet égard et les renverront aux sections 6 et 7 des procédures et lignes directrices afférentes à la politique 2.3.2 : *Immobilisations*.

2. Toutes les composantes (suite)

2.3 Radiations et aliénations (suite)

2.3.1 Radiations d'immobilisations non conformes à la politique 2.3.2 (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

Suivi :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 30 novembre 2006, qu'ils ont bien pris ces mesures soit en lui envoyant une copie conforme du communiqué original ou un exemplaire distinct de ce communiqué.

Des formulaires de demande de radiation ont été traitées sans avoir été approuvées par un gestionnaire investi d'une DPF.

MESURES À PRENDRE :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux feront part à tous les gestionnaires de leurs établissements de l'obligation de se conformer aux exigences de la politique sur cette question. Ils leur rappelleront leurs responsabilités à cet égard et les renverront aux sections 6 et 7 des procédures et lignes directrices afférentes à la politique 2.3.2 : *Immobilisations*, ainsi qu'à la section V de l'annexe A de la politique 2.3.8 : Délégalion des pouvoirs financiers, et aux sections A et B de l'annexe C – Matrice générale, de la politique 2.9.3 : Délégalion du pouvoir de signature.

Suivi :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 30 novembre 2006, qu'ils ont bien pris ces mesures soit en lui envoyant une copie conforme du communiqué original ou un exemplaire distinct de ce communiqué.

RA (J. McCarthy) :

Aucune exception n'avait été notée pour la RA. La RA continuera de se conformer à la politique.

TVA (D. Broadfoot) :

On vise à remédier à ce problème en fournissant Vimbiz comme base de données la plus courante (utilisée par tous les employés ou la majorité de ceux-ci) à la station de Toronto. En ayant un accès plus grand et une documentation plus facilement consultable que SAP, Vimbiz permettra au personnel de se familiariser avec les politiques d'aliénation et de disposer des outils pour s'y conformer.

RF et TVF (M. Comtois) :

Des mesures correctrices ont été mises en place depuis le printemps 2005 afin de pallier à ces problèmes et assurer la conformité de nos opérations avec la politique 2.3.2 lors des radiations d'équipements. La Radio française applique également les mêmes processus depuis l'automne 2006. Toutes ces opérations sont contrôlées par une même personne qui en assure le suivi avec diligence, et les radiations sont autorisées par le directeur de la maintenance.

2. Toutes les composantes (suite)

2.3 Radiations et aliénations (suite)

2.3.2 Ventes aux employés

Observation

D'après les lignes directrices générales 7.3.1 de la politique 2.3.2 : *Immobilisations*, les gestionnaires ne doivent pas traiter directement avec leurs employés, lorsqu'il y a vente de biens à ces employés, mais consulter le service de Gestion des approvisionnements et le service des Finances. Plusieurs secteurs nous ont cependant indiqué qu'ils vendaient des immobilisations, pour la plupart désuètes, directement aux employés. La gestion des approvisionnements et le service des Finances n'étaient pas impliqués dans la vente. La raison indiquée par les gestionnaires est que ces immobilisations n'ont plus aucune valeur ou très peu et que souvent la Gestion des approvisionnements et le service des Finances ne connaissent pas le prix de revente de ces immobilisations.

Bien que ce genre de ventes n'est pas très fréquent, l'implication d'un service indépendant dans le processus, tel que le recommande la politique, permet une séparation des tâches adéquate, un contrôle sur les sorties d'équipements, une transparence du processus et l'assurance qu'il n'y a pas eu de prix de faveur.

Recommandation

CBC/Radio-Canada devrait renforcer l'application de la politique dans le cas de vente d'équipements de la Société à un employé et rappeler aux gestionnaires de valider auprès du service de Gestion des approvisionnements et du service des Finances.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Le directeur, Politiques et Contrôles internes, a communiqué la politique sur cette question à tous les agents financiers et un rappel leur a été envoyé le 31 août 2006.

MESURES À PRENDRE :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux feront part à tous les gestionnaires de leurs établissements de l'obligation de se conformer aux exigences de la politique sur cette question. Ils leur rappelleront leurs responsabilités à cet égard et les renverront aux sections 14, 15 et 16 des procédures et lignes directrices afférentes à la politique 2.3.2 : *Immobilisations*.

Suivi :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 30 novembre 2006, qu'ils ont bien pris ces mesures soit en lui envoyant une copie conforme du communiqué original ou un exemplaire distinct de ce communiqué.

2. Toutes les composantes (suite)

2.3 Radiations et aliénations (suite)

2.3.3 Aliénation des équipements qui pourraient être nocifs pour l'environnement

Observation

Avec l'arrivée de nouvelles technologies, la disposition d'équipements désuets devient un problème auquel les gestionnaires responsables des équipements sont confrontés régulièrement. Le problème est accru du fait que les Centres de distribution des biens de la Couronne sont de moins en moins intéressés à accepter les vieux équipements.

À Montréal, le service des Technologies de l'information (TI) aide les secteurs à disposer des ordinateurs désuets. La TVA utilise les services de Profac. Le Centre de production de la radio à Toronto est en train d'évaluer diverses options pour disposer des équipements désuets. Ils sont entreposés en attendant une solution acceptable. Par ailleurs, nous avons appris que la Division immobilière (DI) est impliquée dans le processus de disposition du matériel informatique désuet pour la Maison de Radio-Canada. À Montréal, une procédure a été appliquée dernièrement, selon laquelle le matériel informatique désuet est acheminé à un organisme qui recycle les composantes réutilisables et procure du matériel informatique fonctionnel à des écoles. De plus, cet organisme dispose des pièces non utilisables de manière écologique. La DI coordonne le ramassage du matériel informatique par cet organisme externe alors que les composantes font l'inventaire de leur matériel non-utilisable et défrayent le transport interne de ce matériel à un lieu transitoire d'entreposage. Des organismes similaires existent ailleurs au Canada et la DI aurait avisé le réseau anglais. Cependant, les gestionnaires que nous avons rencontré au réseau anglais ne semblaient pas au courant. Nous n'avons pas trouvé de lignes directrices ou de procédures spécifiques sur l'Intranet.

Le problème de l'aliénation ne concerne pas uniquement les équipements informatiques; il touche aussi les équipements techniques de production.

Les équipements désuets, s'ils ne sont pas aliénés, peuvent encombrer l'espace. De plus, certaines pièces peuvent être nocives pour l'environnement lorsque aliénées de façon conventionnelle. En tant que société d'État, CBC/Radio-Canada doit trouver les meilleures méthodes pour aliéner des équipements désuets dans le respect de l'environnement et selon l'intention de la politique institutionnelle 2.2.16 : *Santé, Sécurité et Environnement*.

Recommandation

CBC/Radio-Canada devrait clarifier les rôles et responsabilités en ce qui a trait à l'aliénation des équipements qui pourraient être nuisibles à l'environnement, en particulier le rôle des différentes composantes qui aliènent de tels équipements, et émettre des lignes directrices institutionnelles sur la façon d'aliéner de tels équipements qui soient communiquées aux gestionnaires et accessibles sur l'Intranet.

Les gestionnaires devraient se concerter afin que les solutions trouvées au sein d'une composante puissent bénéficier aux autres gestionnaires lorsqu'elles sont applicables localement.

2. Toutes les composantes (suite)

2.3 Radiations et aliénations (suite)

2.3.3 Aliénation des équipements qui pourraient être nocifs pour l'environnement (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

RESSOURCES HUMAINES (G. Babineau) :

Élaboration/révision de la politique

L'ajout de dispositions sur le recyclage à la politique de Santé, Sécurité et Environnement peut être vu comme une réponse aux préoccupations soulevées. Nota : À cet égard, CBC/Radio-Canada devrait prendre en compte les *impacts de bout en bout* (le cycle complet) des achats d'équipement. On pourrait aussi envisager d'autres dispositions pour la politique (politique d'achats verts). De plus, on pourrait étudier la possibilité d'imposer des droits sur le nouvel équipement qui seraient affectés aux dépenses associées à l'élimination de l'équipement.

Il pourrait également être nécessaire de modifier la politique existante en matière de TI afin qu'elle traite de la question de l'effacement de l'information institutionnelle présente dans le matériel informatique avant l'élimination de celui-ci. (Les TI nous ont informés qu'elles disposaient actuellement d'un logiciel adéquat.)

Comité directeur

Cette question a une portée nationale et les responsabilités des différents services devraient être clarifiées. Les principaux services intéressés doivent nommer des représentants (Comité directeur) pour participer à l'élaboration et à l'orientation d'une stratégie nationale pour la gestion de cet enjeu, c'est-à-dire les TI, la Division immobilière, les Services experts des RH en matière d'environnement ainsi que les Radios et les Télévisions françaises et anglaises. Par ailleurs, il faut définir le rôle que ProFac pourrait ou devrait jouer. À l'heure actuelle, ProFac participe au recyclage du matériel et à l'élimination des matières dangereuses. Est-ce que ces activités peuvent être gérées dans le cadre du contrat existant ?

Conséquences financières

Certaines parties de l'équipement ne peuvent être réutilisées, et leur élimination génère des coûts. Il faut donc déterminer les ressources humaines et financières aux différents niveaux.

Plan d'action

- Mise sur pied du Comité directeur
- Analyse et révision des politiques, des pratiques et des responsabilités actuelles de ProFac
- Élaboration d'une stratégie nationale
- Détermination des besoins [demande de prix pour un contrat de service national, ressources humaines et financières, espace pour l'entreposage avant l'élimination ou le recyclage, etc.]
- Approbation de la politique
- Élaboration d'une stratégie de mise en œuvre et d'un plan de communication

Nota : Des discussions ont eu lieu récemment (novembre 2006) à ce sujet avec le secteur de l'Environnement, les TI et la Division immobilière.

2. Toutes les composantes (suite)

2.3 Radiations et aliénations (suite)

2.3.3 Aliénation des équipements qui pourraient être nocifs pour l'environnement (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

DIVISION IMMOBILIÈRE (S. Trudel) :

Afin d'assurer une disposition écologique et uniforme des équipements qui pourraient avoir un effet nocif sur l'environnement (ex. ordinateurs, équipements techniques de production, etc.) le responsable du système de gestion environnementale de CBC/Radio-Canada devrait émettre une politique et des lignes directrices à cet effet tout en clarifiant les rôles et responsabilités de tous les intervenants.

Les gestionnaires impliqués ou ayant acquis une expertise à cet égard devraient se concerter afin que les solutions trouvées au sein d'une composante puissent bénéficier aux autres gestionnaires lorsqu'elles sont applicables localement.

L'information, lorsque finalisée, devrait être communiquée à tous les intervenants et rendue disponible sur l'intranet.

La Division immobilière a publié un bulletin en septembre 2006 et distribué à tous les directeurs de la Société, indiquant la marche à suivre pour faire don d'ordinateurs aux écoles. Ce bulletin est sur le site intranet de la Société dans la section "division immobilière" et il sera enlevé aussitôt que le prochain bulletin sera émis.

TI (Marc Denoncourt) :

Pour ce qui est de la disposition de l'équipement TI, la direction des TI pourrait implanter une fonction centrale de disposition du matériel, répartie dans les deux grands centres (Toronto et Montréal), dont le mandat serait d'éliminer tous risques de perdre des données confidentielles, de préparer le matériel récupérable par des organismes à but non lucratif ou pour envoyer le matériel à des firmes de recyclage spécialisées en produits dangereux. Cette recommandation a cependant un coût pour la Société qui doit être évalué (ressources humaines et frais de transport).

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (C. Laroche) :

Aucun commentaire si ce n'est que d'être d'accord avec la recommandation de clarifier les rôles et responsabilités. Une rencontre avec les gestionnaires concernés des deux réseaux incluant les régions serait nécessaire pour connaître les pratiques actuelles et les initiatives des services.

2. Toutes les composantes (suite)

2.4 Amortissement

Observation

Nous avons noté des écarts entre la politique et la pratique en ce qui a trait à la date du début d'amortissement. La politique indique dans le paragraphe 5.2.1 que *l'amortissement des immobilisations commence le premier mois qui suit celui de l'achat ou, pour les projets d'ordres d'exécution, le mois qui suit celui où le projet est capitalisé ou mis en service*. Dans certains cas, nous avons observé que l'amortissement avait débuté quelques mois avant la date de réception ou la date de mise en service pour les projets d'ordres d'exécution. Dans d'autre cas, l'amortissement avait débuté quelques mois après la date de réception ou la date de mise en service pour les projets d'ordres d'exécution. Dans certains cas, l'amortissement avait débuté le même mois que celui de la mise en service et non un mois plus tard, tel que stipulé à la politique.

Lors de nos tests sur un échantillon de 19 immobilisations, nous avons trouvé les exceptions suivantes:

- Dans un cas, les coûts à amortir n'incluent pas les coûts d'installation (immobilisation #137297).
- Dans trois cas, les coûts reliés aux biens en construction ont été transférés des mois après le début d'amortissement de l'immobilisation (immobilisations #142951, #134059, et #142783).
- Dans deux cas (immobilisations #137297 et #134187), la date du début d'amortissement indiqué dans SAP ne correspond pas à la date où les premières écritures pour l'amortissement ont été effectuées.
- Dans 16 cas, le début de l'amortissement des immobilisations ne suivait pas la politique. Si nous nous basons sur la politique, la dépense d'amortissement de notre échantillon a été surévaluée de 3,80%. (Voir le tableau suivant pour plus de détails.)

Réseau	Numéro d'actif	Date de mise en service (obtenue du service des Finances)	Date de réception (SAP)	Date de la première écriture d'amortissement	Effet sur le coût à amortir
Anglais	134059	10.31.05	03.29.05	07.2005	Surévalué – 4 mois
	141591	02.10.06	06.29.05	08.2005	Surévalué – 7 mois
	142783	12.12.05	08.02.05	11.2005	Surévalué – 2 mois
	141922	02.10.06	07.26.05	09.2005	Surévalué – 6 mois
	135162	05.28.05	03.04.05	05.2005	Surévalué – 1 mois
	142647	03.16.06	07.19.05	10.2005	Surévalué – 6 mois
	142951	08.15.04	06.16.05	08.2005	Sous-évalué – 1 mois
	148790	01.31.06	12.23.05	01.2006	Surévalué – 1 mois
Français	136786	S/O	03.31.05	05.2005	Sous-évalué – 1 mois
	137297	06.30.05	05.24.05	04.2005	Surévalué – 3 mois
	147530	02.21.05	11.17.05	07.2005	Surévalué – 5 mois
	146980	01.31.06	11.14.05	12.2005	Surévalué – 2 mois
	146496	02.25.06	11.08.05	12.2005	Surévalué – 3 mois
	141533	S/O	06.14.05	08.2005	Sous-évalué – 1 mois
	146833	06.23.05	04.14.05	06.2005	Surévalué – 1 mois
	146821	06.23.05	06.07.05	06.2005	Surévalué – 1 mois

2. Toutes les composantes (suite)

2.4 Amortissement (suite)

Observation (suite)

Nota : Le service des Finances a indiqué de toujours utiliser la date de mise en service comme date de référence sauf dans le cas où l'immobilisation est reçue après la date de mise en service. La date de réception devient alors la date de référence. Nous avons indiqué en gras la date de référence.

Nous avons également appris que les dates de mise en service sont estimées au moment de la création des immobilisations dans SAP. À la fin de l'exécution d'un projet, la date réelle pourra être différente, mais elle ne sera pas modifiée dans SAP, vu la complexité de faire des changements dans SAP. Toutefois, un projet est en cours pour développer une application qui permette de faire des changements plus aisément.

Si la politique et la pratique ne sont pas alignées, il peut en résulter des contradictions, des inexactitudes dans les livres et le non-respect des principes comptables généralement reconnus.

Recommandation

CBC/Radio-Canada devrait s'assurer que la politique est respectée et que la date de début d'amortissement dans SAP est la date réelle à laquelle les immobilisations sont mises en service.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Nous convenons que la politique devrait être appliquée uniformément. Le Comité de gestion des immobilisations examinera les processus actuellement utilisés pour obtenir et mettre à jour les dates de mise en service, et pour commencer à enregistrer l'amortissement dans SAP afin de respecter les dispositions afférentes de la politique.

Les dates de début d'amortissement des immobilisations, particulièrement pour les projets d'ordres d'exécution, ne sont pas uniformes. Ces dates ne correspondent pas aux dates de mise en service, c'est-à-dire la date prévue d'achèvement du projet indiquée par les chefs de projet. La date de mise en service est celle à laquelle on commence à enregistrer l'amortissement.

MESURES PRISES ET EN COURS :

Le Comité de gestion des immobilisations a traité de cette question à sa réunion tenue le 21 septembre 2006 à Montréal. Les deux réseaux ont convenu de faire tout ce qu'ils peuvent pour respecter la politique. Le Comité a demandé que l'on conçoive un outil spécial qui faciliterait la mise à jour des dates de mise en service dans SAP. Stéphane Rivest examinera l'outil existant et le mettra à jour en février 2007, après la mise à niveau de SAP.

Suivi :

Stéphane Rivest remettra un rapport d'étape au Comité de gestion des immobilisations en février 2007.

2. Toutes les composantes (suite)

2.4 Amortissement (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

Des retards dans le traitement des radiations et des transferts occasionnent des erreurs dans l'enregistrement de l'amortissement et de données dans SAP.

MESURES PRISES :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux feront part à tous les gestionnaires de leurs établissements de l'obligation de se conformer aux exigences de la politique sur cette question. Ils leur rappelleront leurs responsabilités à cet égard, feront ressortir l'importance de la présentation de rapports en temps opportun ainsi que les conséquences des retards dans le traitement des radiations et des transferts, et enfin, les renverront aux sections 6 et 7 des procédures et lignes directrices afférentes à la politique 2.3.2 : *Immobilisations*.

SUIVI :

Les premiers agents de Finances et Administration dans les réseaux et les contrôleurs régionaux confirmeront au président du Comité de gestion des immobilisations, d'ici le 30 novembre 2006, qu'ils ont bien pris ces mesures soit en lui envoyant une copie conforme du communiqué original ou un exemplaire distinct de ce communiqué.

2. Toutes les composantes (suite)

2.5 Mise à jour des informations sur les immobilisations dans SAP

2.5.1 Accès aux transactions sur les immobilisations dans SAP

Observation

Lors de notre revue de l'administration des accès aux différentes transactions sur les immobilisations dans SAP, nous avons constaté les nombres suivants de personnes qui avaient accès aux transactions ci-après :

	AS01 et AS02 – Création et modification d'immobilisations	AS06 – Radiation d'immobilisations
Montréal	87	30
Ottawa	32	27
Toronto	84	49
Total :	203	106

Ce tableau exclut les accès à ces transactions pour la classe 3100 - BFV.

La raison est due au fait que lorsque SAP a été implanté en 1999, la décision avait été prise que ces transactions soient accessibles aux usagers des Finances dans un poste de cadre ou d'analyste. Néanmoins, la plupart des transactions de création et de radiation d'immobilisations sont faites par deux analystes financiers à Montréal et à Toronto. Ainsi, il semblerait que plusieurs employés ont accès à ces transactions inutilement, ce qui accroît le risque de radiations inappropriées.

Recommandation

CBC/Radio-Canada devrait revoir la pertinence des accès aux différentes transactions de SAP, ce qui n'a pas été fait depuis plus de sept ans. De plus, nous recommandons qu'une réduction du nombre d'utilisateurs au module AS06 – Radiation soit faite. Les radiations étant centralisées à quelques utilisateurs, seuls ces utilisateurs devraient avoir accès à cette transaction.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W.J. Murrin) :

Le service des Finances et Administration nationales a examiné la liste des personnes ayant accès à l'information sur les immobilisations contenues dans SAP grâce au profil de gestionnaire. Le Service a confirmé que toutes ces personnes appartenaient aux Finances. Cependant, la liste sera révisée à nouveau afin de déterminer s'il est possible de réduire le nombre de personnes.

2. Toutes les composantes (suite)

2.5 Mise à jour des informations sur les immobilisations dans SAP (suite)

2.5.2 Contrôles sur les achats de BFV attrayants de moins de 1 000 \$

Observation

La Société a décidé de mieux suivre les BFV attrayants. Ainsi, selon la politique 2.3.2 : *Immobilisations*, les gestionnaires doivent s'assurer que tous les BFV attrayants sont enregistrés dans SAP. De plus, un inventaire annuel de ces biens doit être effectué par le service responsable.

Des procédures ont été mises en place pour s'assurer que les BFV attrayants sont enregistrés dans SAP. Les acheteurs inscrivent l'acronyme « ATTV » sur le bon de commande pour indiquer à la réception qu'il s'agit d'un BFV attrayant et qu'un code à barres doit être apposé. De plus, les acheteurs remplissent un formulaire avec toutes les informations pertinentes pour que le service des Finances puisse créer une immobilisation dans SAP.

Bien que la politique 2.3.2 : *Immobilisations* stipule de faire appel au service de Gestion des approvisionnements au moment de l'achat de BFV, des bons de commande ne sont requis que pour les achats supérieurs à 1 000 \$, selon la politique 2.3.6 : *Approvisionnement*. Il y a un risque que l'information sur les BFV attrayants de moins de 1 000 \$, tel que les ordinateurs, les lecteurs CD, et les téléviseurs, soient acquis au moyen de la carte d'achat institutionnelle ou de la petite caisse (jusqu'à 500 \$) et qu'ils ne soient pas suivis dans SAP tel que requis par la politique 2.3.2.

Recommandation

CBC/Radio-Canada devrait clarifier la procédure pour s'assurer que les achats de BFV attrayants soient traités au moyen d'un bon de commande et enregistrés comme immobilisation dans SAP. Un rappel devrait être fait auprès des gestionnaires de faire traiter ces achats par le service de Gestion des approvisionnements.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

La politique 2.3.2 : *Immobilisations* a été révisée comme suit : *Afin que les biens attrayants de faible valeur définis à l'annexe D soient enregistrés et comptabilisés dans SAP, ils doivent être traités par l'entremise de la Gestion des approvisionnements, peu importe leur valeur. L'achat de ces biens ne doit pas se faire au moyen de la petite caisse ou d'une caisse de production, ni au moyen d'une carte d'achat.*

MESURES PRISES :

Le directeur, Politiques et Contrôles internes, a révisé la section 4.2.1 des procédures et lignes directrices de la politique 2.3.2 : *Immobilisations*, comme suit :

Afin que les biens attrayants de faible valeur définis à l'annexe D soient enregistrés et comptabilisés dans SAP, ils doivent être traités par l'entremise de la Gestion des approvisionnements, peu importe leur valeur. L'achat de ces biens ne doit pas se faire au moyen de la petite caisse ou d'une caisse de production, ni au moyen d'une carte d'achat.

3. TVF et RF

3.1 TVF et RF

3.1.1 Communication des informations liées aux projets en capital

Observation

Les systèmes utilisés par les services de maintenance pour le suivi des équipements ne reflètent pas tous les équipements de leur réseau respectif. La principale raison invoquée est que l'information sur les équipements installés lors de projets ne leur est pas communiquée. Ainsi, il est courant que la maintenance apprenne l'existence de nouveaux équipements seulement au moment de la prise d'inventaire physique ou lorsque des équipements doivent être réparés.

La TVF a entrepris certaines actions pour améliorer le processus de transmission des informations. Elle expérimente un nouvel outil avec le groupe d'ingénierie. L'ingénieur en charge du projet doit fournir, pour chaque équipement acheté dans un projet, des informations telles que: la description de l'équipement, le numéro du bon d'achat, le local où est situé l'équipement, le fournisseur, la date de réception, la description et les dates de début et fin de garantie, le contrat de service acheté et l'information reliée à celui-ci. Néanmoins, ceci ne couvre pas la totalité des équipements ni les BFV.

Sans une communication adéquate de tous les équipements installés dans le cadre d'un projet, il y a un risque que les gestionnaires des services de maintenance ne disposent pas de toute l'information nécessaire pour assurer le suivi des équipements dont ils sont responsables.

À titre de comparaison, à la fin de chaque projet effectué au réseau anglais, les ingénieurs en charge produisent un rapport qui présente, entre autres choses, la nature et les objectifs du projet, le statut des installations, les déficiences rencontrées lors des installations d'équipements ainsi qu'une liste de tous les équipements en capital et BFV installés pour réaliser le projet. Une copie du rapport est remise aux gestionnaires du secteur, aux chargés de projet ainsi qu'au service des Finances.

Recommandation

Une meilleure communication entre les services de la Maintenance et de l'Ingénierie chargés du projet, un inventaire systématique effectué à la fin de chaque projet et la mise à jour des systèmes en temps opportun permettraient d'améliorer la pertinence des informations dans les systèmes de maintenance et dans SAP et de réaliser les prises d'inventaires subséquentes de façon plus efficiente.

Commentaires de la direction et plan d'action

(M. Comtois) :

La maintenance et l'ingénierie se sont entendus sur la nécessité de transférer vers la maintenance les informations reliées aux équipements de manière adéquate en fin de projet, et ont convenu de l'utilisation d'un formulaire contenant toute l'information requise, qui peut ainsi être transférée au logiciel de maintenance, et validée par rapport à SAP.

3. TVF et RF (suite)

3.1 TVF et RF (suite)

3.1.2 Inventaire physique des immobilisations

Observation

Le service des Finances met à la disposition des secteurs des lecteurs optiques pour procéder aux prises d'inventaire qui permettent de s'assurer de l'existence et de l'intégralité des immobilisations dans SAP. L'information saisie par ces lecteurs optiques est reliée à celle de SAP. Cependant, ces lecteurs optiques n'ont pas été utilisés au réseau français pour effectuer l'inventaire physique.

Le service de maintenance de la TVF a deux employés en charge d'inventorier tous les studios/locaux qui sont sous sa responsabilité. Les deux employés inventorient tous les équipements manuellement et appliquent un code à barres aux équipements qui n'en possèdent pas. L'information est compilée dans une base de données avant d'être transférée à TV-97, puis donnée au service des Finances qui met à jour SAP.

La RF, pour sa part, utilise un lecteur optique pour mettre à jour son système de gestion de la maintenance. Ce lecteur optique est différent de celui fourni par le service des Finances pour l'inventaire physique et il ne possède pas d'interface avec SAP qui pourrait permettre une mise à jour automatique des données dans SAP.

Le lecteur optique a été utilisé par les composantes du réseau anglais et bien qu'il y ait eu certaines difficultés à l'utilisation, le processus a semblé bien fonctionner dans l'ensemble. L'utilisation du lecteur optique permettrait de diminuer le temps des inventaires et le risque d'erreur lors de l'enregistrement des informations dans le système local et par la suite dans SAP.

Le président du Comité de gestion des immobilisations nous a indiqué que le Comité examine présentement des options pour remplacer à la fois le matériel et le logiciel du lecteur optique actuel.

Recommandation

La TVF et la RF devraient encourager l'utilisation des lecteurs optiques pour la prise d'inventaire lorsque le système sera remplacé.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Finances et Administration nationales ont fourni des lecteurs optiques aux gestionnaires pour faciliter les prises d'inventaire. Le Service n'a jamais décrété que les gestionnaires ne pouvaient utiliser d'autres outils et qu'ils étaient contraints d'utiliser les lecteurs.

Un projet d'immobilisations approuvé vise à remplacer le matériel et le logiciel qui servent actuellement à saisir l'information sur les immobilisations aux fins de la prise d'inventaire. Stéphane Rivest dirige le projet. Il rencontrera le Comité de gestion des immobilisations le 21 septembre 2006 pour obtenir l'information nécessaire pour lancer un appel d'offres en vue de remplacer le lecteur actuellement utilisé. L'appel d'offres devrait être lancé en octobre ou novembre 2006.

3. TVF et RF (suite)

3.1 TVF et RF (suite)

3.1.2 Inventaire physique des immobilisations (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

TVF et RF (M. Comtois) :

Les services français (radio et télévision) sont tout à fait intéressés à implanter l'utilisation des lecteurs optiques pour faciliter la prise d'inventaire. Nous coordonnerons cette action avec l'arrivée de la nouvelle version des lecteurs et logiciel.

3. TVF et RF (suite)

3.2 TVF

3.2.1 Sécurité au CAT en dehors des heures normales d'opérations

Observation

Lors de notre visite du CAT, nous avons noté que les caméras sont mises en marche 15 minutes après le départ du dernier commis et qu'elles sont mises hors service 15 minutes avant le retour du commis. Ainsi, il existe une période de 15 minutes tous les soirs et les matins durant lesquelles une personne avec accès au CAT pourrait détourner des équipements appartenant à la Société.

Recommandation

La direction de la TVF devrait changer les temps de mise en marche et arrêt des caméras pour ne laisser aucune période sans surveillance vidéo en dehors des heures normales d'opérations du CAT.

Commentaires de la direction et plan d'action

(M. Comtois) :

Les heures d'opération de la caméra ont été corrigées selon la recommandation.

3. TVF et RF (suite)

3.3 RF

3.3.1 Non-conformité à la politique

Observation

Lors de nos entrevues avec le secteur, nous avons noté les manquements suivants à la politique :

- Les informations relatives aux dispositions d'immobilisations n'ont pas été communiquées au service des Finances au cours de l'année 2005-06. Lors de dispositions d'équipements, la maintenance a indiqué l'information dans le système de maintenance mais n'a pas rempli le formulaire de disposition et radiation devant être envoyé aux Finances. Les nombreux mouvements de personnel à un poste clé ont fait que la procédure a été omise. Il n'y a donc pas eu de documentation attestant de l'approbation de la radiation par un gestionnaire détenant une DPF appropriée. Il y a un risque d'autant plus grand de radiations inappropriées que tout employé ayant accès au système de maintenance peut radier des équipements sans que le gestionnaire responsable en soit avisé (voir observation 3.3.2). Cela signifie également que SAP n'a pas été mis à jour en temps opportun.
- La liste des biens situés hors des établissements de la Société en possession de ses employés n'a pas été mise à jour. Ceci représente un risque que des équipements ne soient pas récupérés ou soient laissés aux employés en guise de compensation lors de départs.

Recommandation

La direction devrait s'assurer que la politique 2.3.2 est respectée. Ainsi, les formulaires de disposition et radiation devraient être remplis et acheminés aux Finances en temps opportun afin que les registres comptables reflètent les immobilisations réellement détenues par la Société. Le formulaire devrait être approuvé par une personne ayant une DPF.

La direction devrait s'assurer que la liste des biens situés hors des établissements de la Société soit mise à jour.

Commentaires de la direction et plan d'action

FINANCES ET ADMINISTRATION NATIONALES (W. J. Murrin) :

Le Comité de gestion des immobilisations a rappelé aux gestionnaires l'obligation d'informer en temps opportun le Service des finances et de l'administration de toutes les activités de transfert, de radiation et d'aliénation d'immobilisations.

RF (M. Comtois) :

La Radio française appliquera dorénavant le même processus que la TVF et utilisera les mêmes formulaires, qui seront gérés par la même personne. De même, l'inventaire des biens hors établissement sera fait annuellement et conjointement.

3. TVF et RF (suite)

3.3 RF (suite)

3.3.2 Contrôle des radiations dans le système de maintenance

Observation

Les techniciens et employés qui ont accès au système de maintenance ont la capacité de radier des équipements. De plus, le système de maintenance ne permet pas d'identifier la personne qui a effectué la radiation. Le risque de radiations inappropriées est d'autant plus grand si les formulaires de dispositions et radiations ne sont pas remplis (voir observation 3.3.1) et envoyés au service des Finances.

Recommandation

La RF devrait établir un niveau de sécurité dans le système de maintenance. Ainsi, une seule personne devrait avoir l'autorité de radier les équipements. Cette personne aurait également la responsabilité de préparer les formulaires de dispositions et radiations et de les faire approuver par un gestionnaire détenant une DPF.

Commentaires de la direction et plan d'action

(M. Comtois) :

Cette possibilité ne peut être implantée dans le présent système, mais nous prévoyons l'intégrer dans le prochain système.

3.3.3 Centralisation des demandes d'achats

Observation

Bien que les demandes d'achats d'équipements de la RF sont censées être centralisées au service de la maintenance, nous avons appris qu'elles ne le sont pas toujours. Ainsi, il y a un risque que le service de la maintenance ne dispose pas de toutes les informations sur les équipements dont il est responsable pour en faire le suivi.

La centralisation des demandes d'achats d'équipements permettrait non seulement au service de la maintenance d'avoir toutes les informations nécessaires à une bonne gestion, mais également d'assurer une uniformité dans les équipements au sein de la composante et d'éviter l'achat d'équipements excédentaires.

Recommandation

La RF devrait rappeler à ses gestionnaires de centraliser les demandes d'achats d'équipements au service de la maintenance.

Commentaires de la direction et plan d'action

(M. Comtois) :

Les gestionnaires de la Radio se verront confirmer la procédure à suivre, similaire à celle de la TVF, et qui sera gérée par la même personne.

4. Observations – TVA et RA

4.1 TVA et RA

s.16(2)

4.1.1 Centralisation des magasins techniques

Observation

Présentement, le réseau anglais dispose de magasins techniques qui sont dans 13 endroits différents au Centre de diffusion de Toronto, incluant le magasin technique de la RA. Cela nécessite une logistique importante et peut rendre la tâche difficile pour les clients internes et/ou externes au moment de la location ou prêt d'équipement.

Nous avons observé que le coordonnateur des magasins techniques utilise un système manuel pour la gestion des inventaires et des locations d'équipements. Ce système ne permet pas une gestion efficace et efficiente des surplus d'équipements et rend difficile toutes analyses approfondies sur l'usage des équipements.

La Direction envisage actuellement un projet de centralisation des magasins comprenant l'implantation d'un système de gestion des locations nommé RentalWorks. Le fait d'avoir un guichet unique permettra une sécurité accrue du magasin technique ainsi qu'une productivité plus importante du coordonnateur et des employés. De plus, cela permettra un gain de satisfaction chez les clients internes ou externes puisqu'ils pourront obtenir tous types d'équipement pour location ou prêt à un seul endroit.

Un système de gestion des locations d'équipements permettra :

- une meilleure administration de la priorité de location des équipements;
- une facilitation des inventaires; et
- une meilleure analyse statistique des surplus et des locations d'équipements.

Recommandation

Nous encourageons la direction à mettre en œuvre le projet de centralisation des magasins techniques et à implanter le système de gestion des locations d'équipements.

4. Observations – TVA et RA (suite)

4.1 TVA et RA (suite)

4.1.1 Centralisation des magasins techniques (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

TVA (D. Broadfoot) :

Le plan de gestion visant à fusionner les 13 locaux dans le Centre canadien de radiodiffusion de Toronto ira de l'avant à compter d'avril 2007, dès la fermeture du service de Scénographie, lorsque la proposition d'affaires de rentabilité aura été approuvée. Ce secteur du niveau B4 servira à loger le nouveau service regroupé, avec toutes les fonctions de sécurité et de surveillance, et incorporera le système de contrôle des stocks RentalWorks. On a déjà commencé à rassembler et à restructurer les données sur les stocks dans un format compatible avec les exigences de RentalWorks.

RA (J. McCarthy) :

La direction du Centre de production radio de Toronto discute actuellement avec la Télévision anglaise, à Toronto, à propos de l'intégration des magasins radio dans les plans de consolidation des magasins télé. Nous envisageons également d'utiliser RentalWorks pour faire le suivi de l'équipement des magasins radio.

4. Observations – TVA et RA (suite)

4.2 RA

4.2.1 Centralisation des demandes d'achats

Observation

Les demandes d'achats d'équipements de la RA ne sont pas systématiquement centralisés. Ainsi, il y a un risque que le service de la maintenance ne dispose pas de toutes les informations sur les équipements dont il est responsable pour en faire le suivi.

Une centralisation des demandes d'achats permettrait non seulement au service de la maintenance d'avoir toutes les informations nécessaires à une bonne gestion, mais également d'assurer une uniformité dans les équipements au sein de la composante et d'éviter l'achat d'équipements excédentaires.

Recommandation

La RA devrait mettre en place des procédures pour s'assurer que toutes les demandes d'achats des équipements dont le service de maintenance fait la gestion soient centralisées.

Commentaires de la direction et plan d'action

(J. McCarthy) :

Les gestionnaires du Centre de production radio de Toronto élaborent actuellement des plans visant à centraliser les données sur les actifs gérés par la maintenance. Ce projet devrait être achevé à la fin de l'exercice 2006-07.



Internal Audit Report

Invoice and Service Clients – English Television Networks

May 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	2
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion	3

**Pages 1817 to / à 1819
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 18(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

IT Security Risk Assessment Review

June 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background	1
1.2 Audit Objective	3
1.3 Audit Scope.....	4
1.4 Summary of Procedures Performed.....	4
1.5 Positive Practices.....	5
1.6 Summary of Observations and Recommendations	6
2. Observations and Recommendations	9
SAP	9
2.1 Third Party Access to Production [High Priority]	9
2.2 Reactivation of User Accounts and Password Resets [High Priority]	10
2.3 User Access Management – Regular Review of User Accounts [High Priority]	11
2.4 Concurrent User Sessions [Medium Priority].....	13
2.5 User Access Management – Creation of User Accounts [Low Priority].....	14
2.6 Temporary User Passwords [Low Priority].....	15
VIP.....	16
2.7 User Access Management – Regular Review of User Accounts [High Priority]	16
2.8 Removal of User Access Rights [High Priority]	17
2.9 User Authentication and Password Management [Medium Priority]	19
2.10 User Access Management for System Administrator Type Accounts [Low Priority].....	20
2.11 User Access Management – Creation of User Accounts for VIP Manager Access – Lack of Documented Procedures [Low Priority]	22
IMG.....	23
2.12 Segregation of Duties Related to Change Controls [High Priority].....	23
2.13 Formal Test Plans for Changes [Medium Priority].....	25
Appendix A – Risk Assessment Overview.....	26

**Pages 1823 to / à 1852
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

16(2), 18(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Management of Fixed Assets

February 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the process reviewed.

Table of Contents

1. EXECUTIVE SUMMARY	1
1.1 BACKGROUND	1
1.2 AUDIT OBJECTIVE.....	3
1.3 AUDIT SCOPE.....	3
1.4 SUMMARY OF PROCEDURES PERFORMED.....	4
1.5 POSITIVE PRACTICES.....	4
1.6 SUMMARY OF OBSERVATIONS, RECOMMENDATIONS AND MANAGEMENT COMMENTS	5
1.7 CONCLUSION	12
2. ALL MEDIA COMPONENTS	13
2.1 <i>Tracking and Monitoring of Fixed Assets</i>	13
2.1.1 Lack of an integrated asset management system.....	13
2.1.2 Differences in data between systems.....	16
2.1.3 Lack of written departmental procedures	19
2.1.4 Lack of performance indicators relating to equipment management.....	20
2.1.5 Lack of planned preventive maintenance activities.....	22
2.1.6 Monitoring of applications and licenses.....	23
2.1.7 Sharing of best practices among maintenance departments.....	25
2.2 <i>Inventory Taking</i>	26
2.2.1 Asset tags with bar codes affixed in a spot which does not facilitate the physical inventory process.....	26
2.2.2 Lack of a specific category for attractive low value assets.....	27
2.2.3 Fixed assets which have not been inventoried within a five-year cycle.....	28
2.2.4 Fixed assets without an asset tag number in SAP.....	33
2.2.5 Random checks of inventory taking not performed.....	34
2.3 <i>Write-offs and Disposals</i>	36
2.3.1 Write-offs of fixed assets non-compliant with Policy 2.3.2	36
2.3.2 Sales to employees	38
2.3.3 Disposal of equipment that could have adverse effects on the environment	40
2.4 <i>Amortization</i>	43
2.5 <i>Maintaining Fixed Asset Information in SAP</i>	46
2.5.1 Access to fixed asset transactions in SAP	46
2.5.2 Tracking of attractive LVA purchases of less than \$1,000.....	47

- 3. FTN AND FRN..... 48**
 - 3.1 FTN and FRN..... 48*
 - 3.1.1 Communication of information regarding capital projects48
 - 3.1.2 Physical inventory of fixed assets49
 - 3.2 FTN..... 50*
 - 3.2.1 CAT security during non-business hours50
 - 3.3 FRN..... 51*
 - 3.3.1 Non-compliance with Policy 51
 - 3.3.2 Tracking write-offs in the maintenance system..... 52
 - 3.3.3 Centralization of purchase requisitions information.....52

- 4. ETN AND ERN 53**
 - 4.1 ETN and ERN..... 53*
 - 4.1.1 Centralization of technical stores53
 - 4.2 ERN..... 54*
 - 4.2.1 Centralization of purchase requisitions information..... 54

1. Executive Summary

1.1 Background

As Canada's public broadcaster, CBC/Radio-Canada is accountable to its stakeholders of the assets used to realize its mandate. As this report deals mainly with fixed assets, there are also observations and recommendations pertaining to non-fixed assets or Low Value Assets (LVAs). According to the Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) Handbook, property, plant and equipment (designed in this report as fixed assets or assets) are identifiable tangible assets that meet all of the following criteria:

- Are held for use in the production or supply of goods and services, for rental to others, for administrative purposes or for the development, construction, maintenance or repair of other property, plant and equipment;
- Have been acquired, constructed or developed with the intention of being used on a continuing basis; and
- Are not intended for sale in the ordinary course of business.

The Corporation must properly protect and control its assets. Policy 2.3.2: *Assets* specifies responsibilities and general procedures to ensure effective and efficient management of assets. The following is a summary:

- Senior management establishes controls and procedures related to asset management processes, such as acquisition, construction, safeguard, amortization, write-off and disposal of assets.
- Finance and administration (Finance) ensures that the Corporation's assets are accurately recorded and controlled. Corporate Finance, specifically the Director, Policy and Internal Control, determines corporate accounting requirements, develops policies, standards and procedures, ensures that adequate systems are in place to monitor, control, safeguard and manage assets, and monitors network and regional accounts, other records and management programs. Senior financial officers of Networks and regions are in charge of maintaining books of accounts and asset records in SAP in accordance with generally accepted accounting principles and corporate policies and procedures. They are responsible to provide support to managers with the management of fixed assets and to co-ordinate the physical inventory process.
- Network and regional managers are responsible for the safeguarding, systematic maintenance and efficient use of the assets entrusted to their care. They are responsible for ensuring corporate policies and procedures are followed, for identifying and tagging the assets, for communicating to Finance in a timely manner changes related to assets (purchases, trades, sales, transfers, write-off and disposals), and to confirm the existence of assets by taking a physical inventory in accordance with established timeframes.
- Network engineering management is responsible for providing assistance in the preparation of capital budgets, administering and supervising the construction and/or installation of capital projects, safeguarding of assets under its jurisdiction and recommending and reviewing standards for technical assets.
- All employees must use the Corporation's assets in a responsible manner.

In addition to specifying responsibilities, the policy deals with specific matters, such as:

- The capitalization level was set at \$5,000 in 1993, has been reviewed every five years in accordance with policy and the decision has been to maintain the \$5,000 limit;
- The physical inventory of most fixed assets must be done over a five-year cycle;
- Among the assets below the capitalization limit, or LVAs, there are "attractive" LVAs that must be tracked in SAP and are subject to an annual physical inventory. Other LVAs, optionally tracked in SAP, are subject to a five-year physical inventory cycle.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

- Senior management determines amortization rates for each asset class, taking in account the expected useful life of the asset, the major components that make up the asset class, industry standards and CICA guidelines. Management regularly reviews the useful life of assets. In fiscal 2005-06, the useful lives for technical and electrical equipment (class 6000 and 7000) and transmitter equipment, transmission lines and antennas and towers (class 3000, 4000 and 5000) were reviewed.
- Write-offs must be approved by a manager with delegation of financial authority (DFA).

As at March 31, 2006, the value of assets, by asset group was as follows:

	Cost (thousands of dollars)	Amortization (thousands of dollars)	Net Value (thousands of dollars)
Land			
Building and land improvements			
Transmitters, antennas and towers			
Technical equipment			
Vehicles			
Furnishing, office equipment and computers			
Lease improvements			
Property under capital lease			
Total excluding assets under construction:			
Assets under construction			
Total:	2,511,968	1,540,319	971,649

As at March 31, 2006, the value of assets by component, excluding assets under construction and LVAs was as follows:

Component	Cost (thousands of dollars)	Amortization (thousands of dollars)	Net Value (thousands of dollars)	Total number of assets
Property Division				
Chief Technology Officer				
English Television Network (ETN)				
French Television Network (FTN)				
English Radio Network (ERN)				
French Radio Network and New Media (FRN)				
Ottawa Production Center				
VP and Chief Financial Officer				
Others				
Total:	2,436,533	1,540,319	896,214	47,343

1. Executive Summary (Cont'd)

1.2 Audit Objective

The audit objective in reviewing the management of fixed assets was to ensure that CBC/Radio-Canada has appropriate systems, practices and controls in place to mitigate the business risks related to the process. In this context, a business risk is a threat or event that may hinder the organization's ability to realize its objectives. The audit focused on determining whether:

- Fixed assets are being utilized efficiently and effectively.
- Fixed assets are adequately protected.
- The systems used to supervise, control and protect fixed assets are efficient.
- The information regarding the acquisition, construction, transfer, write-off and disposal of fixed assets is communicated in a timely manner to ensure that recorded values are up-to-date.
- Corporate policies and procedures concerning the acquisition, disposal, writing-off, transfer and amortization are being adhered to in order to ensure proper control over fixed assets.

1.3 Audit Scope

The scope included a review of the current practices and controls in place at the French and English Networks in Montréal and Toronto. As a result of our risk assessment, our review focused particular attention on the following:

Receiving and capitalization - Reception of equipment and use of bar codes; recording relevant information in assets master records; communication to Finance of fixed assets to be capitalized; determination of the nature of expenditures – capital or operating.

Monitoring and control of the utilization - Monitoring the location of equipment; communication of the information to Finance pertaining to transferred fixed assets; monitoring of warranties; monitoring of maintenance performed; measures used to optimize/rationalize the utilization of fixed assets; performance measures related to utilization; measures to protect fixed assets (including insurance and security); decision process on acquiring or repairing assets; controls applied to low value and off-site assets.

Write-offs and Disposals - Approvals, communication to Finance of fixed assets to be written-off.

Inventory process and maintenance of assets master record - Inventory count planning; setting and communicating appropriate procedures; reconciliation of variances; update of assets master record in SAP; yearly inventory of low value and off-site assets.

Amortization - Process of reviewing the asset classes and amortization rates.

The following elements were not covered in this audit:

- Fleet and mobile management
- Transmitter management
- Procurement and disbursement processes
- Capital planning process

1. Executive Summary (Cont'd)

1.4 Summary of Procedures Performed

The procedures performed, through the months of January 2006 to April 2006, consisted of the following:

- Interviewed key process personnel.
- Reviewed documentation of process controls related to management of fixed assets.
- Reviewed documentation related to asset insurance.
- Reviewed the Capital Assets Committee's (CAC) meeting minutes.
- Reviewed the five-year cycle physical inventory procedures.
- Reviewed documentation related to the useful life review of asset class 6000 – Technical equipment and 7000 – Electrical equipment.
- Visited Receiving departments and reviewed equipment-receiving procedures.
- Visited technical stores and studios.
- Reviewed maintenance management systems and, on a sample basis, compared the information in these systems with SAP.
- Performed testing, on a sample basis, for the period of April 1st, 2005 to December 31, 2005, of asset acquisitions, asset write-offs, and amortization expenses.

We would like to thank all employees for their cooperation and assistance during the course of this audit.

1.5 Positive Practices

Following are positive practices that we noted during the course of our audit:

- The Capital Assets Committee (or CAC) originally established to address policy and reporting issues also provides a means of addressing fixed assets and LVA management issues, for financial statement or policy purposes, including:
 - validating information about capital assets in SAP;
 - searching for SAP-compatible tools to help managers track capital assets; and
 - improving financial processes.
- Policies and procedures for the various processes, such as capitalization, transfer, disposal, and physical inventory of fixed assets, are available to all managers on the Corporation's intranet and are regularly updated to reflect changes in procedures and processes.
- The introduction of a continuous inventory process coordinated by Finance allows for:
 - continuous correction of records, rather than corrections every five years; and
 - staggering of the workload over time.
- FTN, ETN, and ERN have started a physical count of all fixed assets to update their asset management systems with relevant information. In addition, they ensure that tags with bar codes for each piece of equipment are affixed in a more accessible location, to facilitate the next round of inventories.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.5 Positive Practices (Cont'd)

- FTN and ETN each have a resource person responsible for centralizing equipment purchase information. This improves the management of purchases and surplus equipment and ensures that databases are updated in a timely manner.
- Written procedures in Finance and in Receiving departments improve the understanding of departmental procedures employees need to follow.
- FTN has started indexing information needed to properly manage equipment maintenance, such as warranties, licenses and service contracts. ETN is also gathering and documenting warranty, license and service contracts and making the information available to the staff responsible for maintenance and support.
- Studio usage is regularly analyzed and the information is presented in the FTN, ETN, and FRN dashboards.

1.6 Summary of Observations, Recommendations and Management Comments

The following is a summary of the principal observations, recommendations and management comments included in this report:

ALL MEDIA COMPONENTS

Tracking and monitoring of fixed assets – While SAP is the official system for the tracking and management of assets for financial statement purposes, it does not contain information pertaining to warranties, service contracts and licenses required by managers for asset maintenance as the asset/plant maintenance module in SAP has not been activated. A corporate-wide asset management system integrated with SAP is desirable and the Corporation is still reviewing options to utilize SAP for this purpose. Currently, ETN, FTN and FRN are in the process of improving their parallel systems in order to provide information regarding the tracking of warranties, services contracts and licenses. However, while there is no plan to have the systems interface with SAP, management should pursue the possibility of downloading data from SAP to the parallel systems in order to ensure the accuracy of data and reduce duplicating data entry. We compared the information in SAP and the parallel systems and noted that some assets were missing in the parallel systems. We also noted differences between SAP and the parallel systems, regarding mainly the location of the assets, which should be corrected during inventory taking. While incorrect locations will not impact the financial statements, it could impact the accuracy of cost rates. Multiple sub-systems also do not reinforce the corporate objective of working as one integrated company. The Corporation should continue its search for a corporate-wide asset management system. As part of the decision-making process, the costs required to maintain several parallel systems as well the cost of inefficiencies related to duplication of data entries should be taken into consideration.

ERN RESPONSE:

All assets belonging to Radio in Toronto are currently tracked in SAP. The list of assets and their locations have been recently verified and are correct. The Toronto Radio Production Centre is awaiting the decision of senior management on whether or not to follow the lead of ETV and adopt the Vimbiz application to track the warranties, repair history and movement of assets. A method of interfacing with SAP would be desirable.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ALL MEDIA COMPONENTS (CONT'D)

ETN RESPONSE:

The Vimbiz database launched in Toronto was chosen because of its ability to bridge the asset information contained in SAP with additional data (not limited to warranty and service contracts) required by managers and staff to improve the return on investment, reduce maintenance costs and eliminate unnecessary purchasing. It is intended to be optional direction for integration of all asset data and the elimination of parallel systems. The process of exchanging data with SAP is currently being developed by the supplier.

FRN & FTN RESPONSE:

We still agree that it's a good idea to go ahead with a Corporation-wide asset management system as soon as it is developed and available. Given the deadlines we have faced in the past, however, we must keep improving the way we monitor costs and equipment. We are therefore continuing to develop an interim solution that will permit us to better manage equipment and eventually transfer all information collected into a new system. We have put an individual in charge of TV and radio. This person will be responsible for tracking all equipment transactions, including annual inventory reviews, which should help facilitate monitoring.

Performance indicators - There are no performance indicators to measure how well technical stores/*Centre d'appareillage technique* (CAT) and Maintenance departments contribute to the management of equipment. Management should implement performance indicators to help optimize equipment utilization, identify opportunities for improving management operations and justify purchase of additional equipment as needed.

ERN RESPONSE:

Proper tracking cannot take place until an appropriate software application has been chosen and implemented. The Toronto Radio Production Centre does not currently have a software solution in place. If Vimbiz is purchased and implemented then the TRPC will have a tool to accomplish the above noted recommendations.

ETN RESPONSE:

The Vimbiz database used in the Toronto Television Plant produces a number of reports describing the cost of supporting all equipment required to keep the plant operational.

FRN & FTN RESPONSE:

The CAT's equipment monitoring software can generate that information, but the computerized report and requisition forms must be developed. We will also ensure that an identification field is included in the maintenance software for lost or stolen items.

Preventive maintenance - Media departments perform preventive maintenance on a sporadic ad hoc basis. Preventive maintenance, such as the cleaning of equipment and replacement of batteries, could be scheduled in order to lower the risk of production downtime caused by equipment breakage and increase equipment life, among other benefits. Management should evaluate the cost/benefit of not planning preventive maintenance activities and, if feasible, establish a preventive maintenance program.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ALL MEDIA COMPONENTS (CONT'D)

ERN RESPONSE:

Preventive maintenance is currently carried out on large critical systems in Radio such as Dalet and Network MCR computer systems. The decision to perform preventive maintenance on particular equipment is made as necessary. Lack of available maintenance staff remains a major factor.

ETN RESPONSE:

The Vimbiz database has the ability to apply the principles of preventive maintenance to any asset or product line. Manufacturer's recommended maintenance practices can be tested against our own experience. Failure rates can be tracked to the component level. The value of extended service agreements can be measured and in some cases predicted.

FRN & FTN RESPONSE:

The Radio Maintenance team has defined a preventive maintenance program to adequately cover broadcasting. At this time, about 70% of the program has been implemented in Montréal, and we plan to pick up the pace resources permitting. Television broadcasting (CDI and CAMEO) has undergone the same exercise. We will therefore be able to study results in the coming months and measure actual gains.

Monitoring of applications and licenses - The Information Technology (IT) department cannot ensure that all software used by the Corporation is legal, covered by a license and approved by the CTO in accordance with policy, because each individual department is responsible for managing software and corresponding licenses. A comparison of the software on the network or on workstations with licenses paid should be performed. In order to prevent the installation of unauthorized software, management should also consider locking workstations.

IT RESPONSE:

Two options are open to us—either we centralize the asset acquisition and management process at IT or we make each individual unit responsible for monitoring the list of licenses purchased and controlling use. Centralized asset management would be desirable to ensure more rigorous and impartial asset monitoring. Such a decision to transfer responsibility and resources comes under Senior Management Committee jurisdiction, however. As regards locking workstations to prevent the installation of illegal software, we plan to continue implementing this practice unit by unit. French Radio is our next group. No timetable has been advanced, however, and the units are doing everything on a voluntary basis. In the meantime, Policy 2.5.1 on corporate IT security and employee use of IT assets clearly stipulates that it is forbidden to install any software whatsoever on a workstation unless it has been purchased legally.

ERN RESPONSE:

Toronto has ensured that all Dalet images have been locked for more than two years. This has proven a successful strategy. IT and Dalet support has developed a software application which will allow tracking of all Dalet machines and software. This software is currently being rolled out in Toronto.

ETN RESPONSE:

Vimbiz allows us to track each licensed seat purchased to the machine it is installed on. Used across multiple departments it would enable us to reduce purchasing additional seats when unused seats are available within the Corporation.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ALL MEDIA COMPONENTS (CONT'D)

FRN & FTN RESPONSE:

We will pursue efforts already undertaken in this area and ensure follow-up on the application inventory and technical production licenses—which are under our jurisdiction—through purchase centralization. In addition, we will look into the possibility of using detection software, while also fostering user accountability.

Physical inventory of fixed assets - According to the information on the inventory date in SAP, approximately 6% of the number of fixed assets and 48% of the number of LVAs have not been inventoried within the past five years, as prescribed by Policy 2.3.2: *Assets*. Equipment not found during inventory may be kept on the books for an unspecified period of time because of the time required to reconcile the exception reports between all locations conducting inventory counts. LVAs have no monetary impact but their high number in SAP could burden the system. Fixed assets and LVAs which have not been inventoried should be inventoried in accordance with policy and if they are not found during a physical inventory taking, they should be written-off within a reasonable period of time. The Corporation should establish reasonable timelines as to how long unfound fixed assets should remain in SAP before writing them off. SAP should be updated in a timely manner.

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION RESPONSE:

Network Finance offices will take appropriate action to ensure that all assets not inventoried as of March 31, 2006, which fell within the five-year period, have been inventoried and confirmed in SAP by March 15, 2007. The CAC will also address the issue of how long unfound fixed assets should remain in SAP before they should be written off. Following a recommendation of the CAC, which was approved by the V.P. and CFO, the policy was updated to reflect the non-requirement to physically verify LVAs every five years, other than “attractive” LVAs and assets off CBC/Radio-Canada premises. “Attractive” LVAs will be added to the inventory lists commencing in 2006-07.

Asset tag numbers - While all fixed assets in SAP have an SAP asset number, approximately 8% of assets contained in classes 6000, 7000, 9000, 10000, 11000, 12000 and 12001 have no asset tag/bar code number recorded in SAP. Management should ensure that an asset tag with bar codes is placed on all equipment that does not currently have one and that the information is recorded in SAP.

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION RESPONSE:

The CAC will follow up with Network Finance offices on this issue/recommendation.

Write-offs and disposals - Write-offs have not all been processed in a timely manner, using the proper write-off and disposal form approved by a manager with DFA. In some cases, assets were disposed of but not deleted from SAP and amortization continued to be recorded. Management should ensure that write-offs are communicated, approved and processed in a timely manner, using the prescribed form. Finance should also ensure that disposed assets are written-off immediately to ensure they are not amortized after their date of last use.

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION RESPONSE:

The senior Finance and Administration officers at the Networks and the regional comptroller will communicate to all managers in their respective locations the requirement to adhere to policy on this issue, reminding them of their responsibilities in this area.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ALL MEDIA COMPONENTS (CONT'D)

ERN RESPONSE:

No exceptions were noted for ERN. ERN will continue to comply with the policy.

ETN RESPONSE:

Vimbiz is intended to target this problem by becoming the common equipment database available to all or most staff in the Toronto Plant. With wider access and easier documentation than SAP, all staff will become familiar with the disposal policies and have the tools to comply.

FRN & FTN RESPONSE:

Corrective measures were introduced to remedy these issues and ensure that our equipment write-off operations are in line with the policy.

Environment - With the increased prevalence of new technologies, the disposal of outdated equipment becomes a problem for managers responsible for equipment. Outdated equipment, if not disposed, may clutter up space. Some equipment components may be harmful to the environment if not disposed of properly. CBC/Radio-Canada should find the best way to dispose of outdated equipment in compliance with Policy 2.2.16: *Health, Safety and Environment*. CBC/Radio-Canada should clarify roles and responsibilities and develop corporate guidelines related to the disposal of equipment that could have adverse effects on the environment.

HUMAN RESOURCES RESPONSE (re: Policy 2.2.16):

This issue is national in scope and departmental responsibilities should be clarified. A steering committee is necessary to review the current policies and practices as well as responsibilities of ProFac, develop a national strategy, identify needs, approve policy and develop an implementation strategy/communication plan.

REAL ESTATE DIVISION RESPONSE:

The person in charge of CBC/Radio-Canada environmental management system should formulate a policy and guidelines for this issue, clearly stating roles and responsibilities of all stakeholders.

IT RESPONSE:

IT could set up a central unit for disposal of IT equipment. However, carry costs such as human resources and transportation fees must be assessed.

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION RESPONSE:

We agree with the recommendation to clarify roles and responsibilities. A meeting with the concerned managers, from both Networks and regions, would be necessary to assess the current practices and departmental initiatives.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ALL MEDIA COMPONENTS (CONT'D)

Amortization – We found discrepancies between policy and practice with respect to amortization start dates. If the policy and practice are not aligned, there is a risk of inconsistencies, misstatements of book values and of non-compliance with generally accepted accounting principles. CBC/Radio-Canada should ensure that amortization starts when assets are received or placed in production.

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION RESPONSE:

The Assets Committee addressed this issue at their September 21, 2006 meeting in Montréal. Both Networks agreed to make an extra effort to ensure adherence to policy. The Committee has requested a special reporting tool, which will allow easier update of RFO dates in SAP. Stéphane Rivest will revisit and update the reporting tool in February 2007 after the SAP upgrade is completed.

Access to SAP – Many individuals have access to create, modify and write-off fixed assets in SAP. CBC/Radio-Canada should review access privileges to various SAP transactions related to the managing of fixed asset information.

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION RESPONSE:

Corporate Finance & Administration has reviewed the list of people who have access to asset information in SAP through the management profiles and have confirmed that those who have access are all Finance people. We will, however, review the list again to determine whether the number can be reduced.

FTN and FRN

Communication of information regarding capital projects - The systems used by Maintenance departments to track equipment maintenance do not contain all the equipment in their respective Networks. The main reason cited is that they do not receive information on equipment installed through capital projects. Maintenance often learns about new equipment only during physical inventories or when an item needs repair. Better communication between Maintenance and Engineering responsible for projects, end-of-project inventory and timely updates to the systems, would yield more relevant information in maintenance systems and SAP, and possibly improve the efficiency of subsequent inventories.

FTN & FRN RESPONSE:

Maintenance and Engineering have agreed on the necessity of adequately transferring equipment-related information to Maintenance at the end of projects, and decided to use a form that contains all required information and can be transferred to the maintenance software, as well as validated in SAP.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ALL MEDIA COMPONENTS (CONT'D)

FRN

Non-compliance with policy - Write-off and disposal forms were not conveyed to Finance during 2005-06 because of multiple staff turnovers at a key function. Assets were written-off from the maintenance system and not from SAP. Management should ensure compliance with Policy 2.3.2 by completing and submitting to Finance in a timely manner adequately approved write-off and disposal forms, so that books of account reflect fixed assets actually held by the Corporation.

FRN RESPONSE:

From now on, French Radio will apply the same procedures as FTV. It will also use the same forms, which are to be administered by the same person. In addition, an inventory of off-site assets will be carried out jointly on an annual basis.

ETN and ERN

Centralization of technical stores - English Services currently have technical equipment in 13 different locations within the Toronto Broadcast Center (TBC) including the one for ERN. This poses a major logistics challenge and can make things difficult for internal and external clients seeking to borrow or rent equipment. The technical stores' coordinator uses a manual system to manage inventories and equipment rentals. This system does not ensure for efficient management of surplus equipment and renders it difficult to perform any kind of in-depth analysis of equipment usage.

s.16(2)

Currently, management has a plan to merge the 13 locations and to implement a rental management system. We encourage management to implement its stores centralization project and equipment rental management system and to increase security when the 13 locations are merged.

ETN RESPONSE:

The management plan to merge all 13 locations in the TBC is proceeding, starting in April 2007 upon the closure of the Design department, upon approval of the business case. This area on B4 will be used to house the new combined operation, totally secured and monitored, and will incorporate RentalWorks inventory control. Work has already begun on the gathering and restructuring of inventory data to a format compatible with RentalWorks requirements.

ERN RESPONSE:

Toronto Radio Production Centre management is currently in discussion with ETV in Toronto about merging Radio Stores into the consolidation plans of TV stores. We are also investigating using RentalWorks to track Radio stores equipment.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.7 Conclusion

Based on the results of our preliminary audit, we conclude that systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks with the management of fixed assets are:

- Effective (no observations).
- Acceptable (require improvement).**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation).

Even though we recognize that actions have been taken by management since our last audit report (February 2003), we reiterate a number of our 2003 recommendations because we believe that addressing them will lead to an efficient and effective management of the Corporation's assets. Consequently, we strongly encourage management to pursue some of the initiatives started and/or to elaborate new ones within a reasonable timeframe.

2. All Media Components

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets

2.1.1 Lack of an integrated asset management system

Observation

While SAP is the official system for the tracking and management of assets for financial statement purposes, it does not contain information required by managers for asset maintenance as the asset/plant maintenance module in SAP has not been activated. As such, each Network has developed parallel systems not integrated with SAP in order to manage the maintenance and track the movement of fixed assets. Internal Audit noted the same observation in its Fixed Assets Management report issued in February 2003. Since then, solutions for a corporate-wide asset management system have been studied, but thus far none have been retained.

Currently, the systems in use do not have all the functionalities to efficiently manage all maintenance activities. For example:

- They cannot track warranties and service contracts. Some equipment might be repaired in house while still under warranty.
- They cannot track licenses to make sure they are updated when users change.
- They cannot easily provide adequate information to perform statistical analysis on breakage and repair costs. A great deal of time is required to manipulate the data and obtain the required information.
- They are not centralized which hampers information sharing about surplus equipment and creates a risk that existing surplus equipment may not be used.

However, some components have initiated projects to address the issues.

ETN

ETN is implementing a maintenance management system called SEC which does not allow to track warranties and service contracts. However, ETN will upgrade SEC to Vimbiz to address these issues, and also allow to plan preventive maintenance activities, track repair costs and produce performance statistics. This system will thus meet the operating needs of fixed asset management but will not be integrated with SAP. So far, management does not know if there will be an interface with SAP. Another system, RentalWorks is planned to be implemented in the technical stores to manage equipment rentals.

FTN

FTN is using TV-97, an Access database, to track movements of fixed assets and manage maintenance. FTN has started to develop parallel databases to TV-97 and SAP, in order to compile information on licenses, warranties, service contracts, and assets located off CBC/Radio-Canada premises. This information could possibly be downloaded into an asset management system. Currently, a project is underway to integrate FTN and FRN databases into a single Oracle database, which will allow to track warranties, service contracts and licenses. The system will make it easier to produce performance statistics. Currently, there is no plan for an interface between the Oracle database and SAP. FTN is using another system to manage equipment rentals done by the *Centre d'appareillage technique* (CAT).

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.1 Lack of an integrated asset management system (Cont'd)

Observation (Cont'd)

FRN

FRN is using an Access database called "Inventaire et Maintenance" to track movements of fixed assets and manage maintenance. There is currently no tracking of warranties, service contracts or licenses, but these should be done within the integration project with FTN. The FRN's CAT is also in the process of implementing the same system as FTN to manage equipment rentals.

ERN

ERN is using Remedy to manage maintenance phone calls and SAP is used to track assets. So far, ERN did not develop another system to address their operational needs as they pertain to asset maintenance.

As mentioned earlier, the Corporation looked into solutions for a corporate-wide asset management system. A RFP was issued and submissions were received and reviewed. The end result was that none of the proposed solutions were acceptable because of the cost. During our meetings we learned that the project's scope had been scaled back to cut costs and that a new proposal to implement SAP's Plant Maintenance Module had been examined. We were also informed that the CAC and the Capital Round Table (CRT) would reexamine the project once the current SAP upgrade is completed. The fact that current systems are not integrated with SAP requires duplicate data entries which results in inefficiencies and risk of errors and/or incomplete information (see observation 2.1.2). While current systems provide managers with some information, multiple systems do not reinforce the corporate objective of working as one integrated company.

Recommendation

The Corporation should continue its search for a corporate-wide asset management system. As part of the decision-making process of acquiring or not a corporate-wide asset system, the costs required to maintain several parallel systems should be considered as well as the costs of inefficiencies related to duplication of data entries. If the decision remains not to proceed with the implementation of an integrated corporate-wide asset management system, management should consider transferring information contained in SAP to the parallel systems.

Should the integrated corporate-wide asset management system project not be adopted, ERN management should consult the other components to take advantage of their experience and consider implementing a similar system. ERN management should also compile the information needed to manage equipment maintenance, such as warranties, licenses, and service contracts. The information could then be transferred to the selected system.

2 . All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.1 Lack of an integrated asset management system (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

As the officially approved integrated system, SAP meets the corporate objective of working as one integrated company and while there may be a desire to have one integrated system to meet and satisfy all the requirements of all media, it is not always economical and/or feasible to meet those demands and requirements. It should be noted that a great deal of research has been done regarding the development of an integrated system to provide media management with the information they require for efficient and effective asset management and maintenance. A RFP was issued and responses and proposals received, reviewed and evaluated. The decision was taken not to proceed with any of the proposals, as the cost to implement was too high. Efforts continue through the Corporate Assets Committee (CAC), working with the Capital Round Table (CRT) group, who has representation from all medias to pursue options for asset maintenance. The one decision that was made is that SAP will be used for such a system and once the current SAP upgrade is completed, the Capital Planning Committee (CPC) and CRT will revisit the business case for asset maintenance.

As noted in the audit comments to observation 2.1.2, the information contained in the parallel/sub-systems does not agree or reconcile with the information contained in the official corporate system – SAP and while information is available to download from SAP to sub-systems, the creation of interfaces between SAP and the parallel/sub-systems would require a huge dollar investment for systems that would have incomplete data.

ERN (J. McCarthy):

The Toronto Radio Production Centre is awaiting the decision of senior management on whether or not to follow the lead of ETV and adopt the Vimbiz application to track the warranties, repair history and movement of assets. A method of interfacing with SAP would be desirable.

ETN (D. Broadfoot):

Vimbiz was selected to replace SEC because it included the benefits of SEC, could be used on a national scale and had the potential to be integrated with SAP if required. The supplier is currently developing a manual interface that will allow for daily or weekly updates to be imported from SAP and changes to be reported back to Finance.

The requirements of the RFP were to only include large, well established, Asset Management Systems. This resulted in a competition of champions. Predictably, their fees were high. Since the need did not disappear, the Toronto Television Plant worked with a supplier to insure we would have a product that met our needs at a price we could afford. Our plan has included the possibility that Vimbiz be a fully integrated database available throughout the corporation.

FRN & FTN (M. Comtois):

We still agree that it's a good idea to go ahead with a Corporation-wide asset management system as soon as it is developed and available. Given the deadlines we have faced in the past, however, we must keep improving the way we monitor costs and equipment. We are therefore continuing to develop an interim solution that will permit us to better manage equipment and eventually transfer all information collected into a new system.

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.2 Differences in data between systems

Observation

Most managers use a system other than SAP to track fixed assets under their responsibility. According to tests performed, the data in these systems differs from the information in SAP, especially in terms of the physical location and cost centers.

For each component, with the exception of ERN who does not use a parallel system, we selected five pieces of equipment listed in the maintenance systems, in an attempt to find them in SAP.

	Number of fixed assets selected in maintenance systems	Number of fixed assets not found in SAP	Number of fixed assets found in SAP	Number of fixed assets found in SAP that had a different location from the maintenance system
FRN	5	--	5	2
FTN (Note 1)	5	1	4	2
ETN	5	--	5	1

Note 1: The item selected in the maintenance system and not found in SAP is a LVA which is not required to be tracked in SAP. Therefore, there is no error.

For each component, we selected five or six pieces of equipment listed in SAP in an attempt to find them in the maintenance systems:

	Number of fixed assets selected in SAP	Number of fixed assets not found in the maintenance systems	Number of fixed assets found in the maintenance systems	Number of fixed assets found in the maintenance system that had a different location from SAP
FRN (Note 1)	5	1	4	2
FTN (Note 2)	5	3	2	2
ETN (Note 3)	6	3	3	--

Note 1: The fixed asset selected in SAP and not found in the maintenance system is a studio set that does not require maintenance and therefore was not meant to be found in the maintenance system and consequently, is not an error.

Note 2: FTN has started in 2005-06 to inventory all studios, but has not finished. All assets are not recorded in TV-97.

Note 3: ETN is currently implementing its maintenance system and not all equipment has been recorded.

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.2 Differences in data between systems (Cont'd)

Observation (Cont'd)

Other reasons could explain these inconsistencies:

- Departments cannot use SAP to update their database via interfaces. If managers do not obtain the required information from SAP when purchasing new assets, the maintenance systems may not be updated in a timely manner.
- Transfer forms may not always be filled out and routed to Finance in a timely manner, contrary to the requirements of Policy 2.3.2: *Assets*.
- Write-off forms may not always be completed in a timely manner.

In the absence of an asset management system that is integrated with SAP and that can provide managers with all the information needed for an efficient and effective management of assets, the risk that information will differ between systems increases. The result is reduced efficiency during inventory taking, more resources having to be deployed to trace fixed assets and to update systems.

The adequacy of information on locations is important in the establishment of cost rates.

Recommendation

An SAP-integrated asset management system or the transfer of information from SAP to the parallel systems should be considered and supported with a cost/benefit analysis (see recommendation 2.1.1).

Management has to ensure that information in SAP is accurate first, and then in the maintenance systems.

Finance should remind managers to complete transfer and write-off forms in a timely basis.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

Refer to Corporate Finance & Administration comments in section 2.1.1, re: recommendation on an SAP integrated asset management system, and the accuracy of information in SAP and maintenance parallel/sub-systems.

It should be noted that while SAP is the official system to track and manage assets for financial reporting, it is also available as a tool for managers to use if they wish to assist them in the tracking and management of LVAs and with the exception of assets listed in Appendix D of the Assets Policy 2.3.2, there is no requirement to use SAP to track and manage such assets. It should also be noted that there are no dollar values assigned to LVAs and as such there is no impact on the Corporate Balance Sheet.

While it is desirable to have correct location numbers assigned to all assets, this is not always feasible as some assets are constantly moved from one location to another. An asset may be assigned one particular location and cost center number to identify the department within the location that has responsibility and ownership for the asset and it would be the responsibility of the manager to ensure that the proper cost center is

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.2 Differences in data between systems (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin): (CONT'D)
assigned for maintenance costs, amortization and the establishment of cost rates. During the annual physical inventory process managers are reminded by Finance & Administration of the importance of insuring that the information on assets in SAP is accurate. In addition to verifying that the asset exists and is in production, this is the main objective in conducting the physical inventory.

Corporate Finance through the Corporate Asset Committee and the Capital Round Table group will communicate to and remind managers of the requirement for accurate asset information in SAP, the requirement to use the official Asset Write-off forms, the requirement to have write-offs approved by the appropriate manager with DFA who is responsible for the asset and the requirement to process write-offs in a timely manner.

It should be noted that while the write-off and disposal of an asset is two separate functions, the manager with DFA approves the asset write-off on the "Asset Write-Off and Disposal" form. While the same manager recommends the method of disposal, the Purchasing Agents/Managers are the official designated "Disposal Agents" for the corporation and are responsible for coordinating all disposals. They may request the assistance of managers and/or other departments (i.e. Real Estate & Profac) to assist and/or carry out such disposals.

ACTION TO BE TAKEN:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will communicate to all managers in their respective locations the requirement to have the correct location number and cost center number on all assets, reminding them of their responsibilities in this area and referring them to the procedures and guidelines to Assets Policy 2.3.2.

FOLLOW-UP REQUIRED:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will confirm to the chair of the Assets Committee, by November 30, 2006, that this action has been completed by either copying the chair on the communiqué or forwarding a copy of the communiqué to the chair.

ERN (J. McCarthy):

All assets belonging to Radio in Toronto are currently tracked in SAP. The list of assets and their locations have been recently verified and are correct.

ETN (D. Broadfoot):

In the Toronto Television Plant we currently track more than 31,000 assets. Updating the records and upgrading the record tracking process are both underway. However, it should be noted that SAP is primarily a financial tool. The information it contains is intended to follow the money and only for the purpose of accounting requires capital expenditures be verified visually for the auditors. As a result, in many cases SAP does not

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.2 Differences in data between systems (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

ETN (D. Broadfoot): (CONT'D)

contain the information required to manage assets effectively. When staff has the correct information they do not have a clear accessible path to make corrections in SAP.

As a plant, we could not function without the thousands of low value assets that we track. And even though they have “no impact on the Corporate Balance Sheet,” they have a significant impact on our annual budget.

FRN & FTN (M. Comtois):

We have put an individual in charge of TV and radio. This person will be responsible for tracking all equipment transactions, including annual inventory reviews, which should help facilitate monitoring. He will also ensure systematic use of the Request for Write-Off and Disposal form, which he must have signed by the maintenance director before sending it to Finance timely.

2.1.3 Lack of written departmental procedures

Observation

While there are detailed procedures in Policy 2.3.2: *Assets* regarding the roles and responsibilities of management with respect to activities such as the transfer, write-off and physical inventory of assets, we found that Maintenance departments, except for FRN, lack written departmental procedures to ensure that assets are safeguarded and controlled in an efficient and effective manner. FRN has written departmental procedures, but responsibilities regarding the disposal process were not documented.

Departmental procedures should outline the roles and responsibilities, as well as the duties to be performed for the different activities such as purchase requisitions, equipment disposals and transfers, repair requests, and emergency procedures (i.e. live equipment failure). They should not replace or duplicate the existing policy but give additional information on what to do on an operational basis and who should do it. As an example, they would indicate who should prepare the write-off and disposal form, who should approve it, who to contact to dispose of assets, who should be assigned to the inventory taking, etc.

Departments without written departmental procedures run the following risks:

- a loss of know-how following the departure of employees with specific knowledge, who act as resource people;
- non-compliance with corporate policies, owing to poor understanding of tasks to be performed; and
- operational downtime and losses or thefts of Corporation assets.

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.3 Lack of written departmental procedures (Cont'd)

Observation (Cont'd)

Written departmental procedures are also a key training tool for temporary personnel and new hires, as well as staff asked to replace someone on sick leave or vacation, and thus keep things running smoothly.

Recommendation

The FRN Maintenance department should update its procedures to include the responsibilities regarding the disposal activity. Each Maintenance department (other than FRN) should elaborate a departmental procedures manual by inspiring themselves from the one that exists in FRN, and render it accessible to all its employees. Managers should regularly ensure that all employees understand and comply with procedures. They must also see to regularly revise and update the manual to ensure that its content is relevant.

Management Comments and Action Plan

ERN (J. McCarthy):

The Toronto Radio Production Centre is in the process of developing written procedures for the management of all its assets. The procedures manual will be completed for March 2007.

ETN (D. Broadfoot):

All tracking and monitoring of fixed Assets will be performed in Vimbiz. Staff familiar with the policies will be responsible for the providing those documents in a timely fashion.

FRN & FTN (M. Comtois):

We will integrate the French Radio book and revise it to bring it in line with joint TV and Radio objectives. The responsibilities of the various stakeholders have now been clarified, and the new book will reflect these changes.

2.1.4 Lack of performance indicators relating to equipment management

Observation

Although performance is analyzed at the studio level, there are no performance indicators in place to measure how well technical stores/CAT and Maintenance departments manage equipment. Each component's technical stores/CAT would benefit from implementing and tracking equipment performance indicators, in order to:

- optimize equipment utilization;
- identify opportunities for improving management operations; and
- justify the purchase of additional equipment, as needed.

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.4 Lack of performance indicators relating to equipment management (Cont'd)

Observation (Cont'd)

In addition, none of the departments produces statistics on equipment breakage, thefts, or losses, and equipment reported missing during inventory taking. Monitoring such statistics would make it possible to:

- understand the sources of Corporation losses;
- identify and rank high-risk equipment; and
- have information to help develop a strategy and objectives for reducing equipment loss.

Recommendation

Management should ensure that technical stores/CAT and Maintenance departments are capable of assessing the use of their equipment and should implement performance indicators. The latter must be quantifiable, auditable, and in line with management goals. Here are a few examples:

- equipment usage frequency;
- service call frequency;
- breakdown frequency;
- cost of equipment breakage;
- cost of stolen, lost, or missing equipment; and
- time required to trace an asset.

Management Comments and Action Plan

ERN (J. McCarthy):

Proper tracking cannot take place until an appropriate software application has been chosen and implemented. The Toronto Radio Production Centre does not currently have a software solution in place. The previous software (MARS) has not been supported for a number of years. If Vimbiz is purchased and implemented then the TRPC will have a tool to accomplish the above noted recommendations.

ETN (D. Broadfoot):

Use of the equipment is at the discretion of the creative staff. Vimbiz is able to track the all other recommended activities.

FRN & FTN (M. Comtois):

The CAT's equipment monitoring software can generate that information, but the computerized report and requisition forms must be developed. We will also ensure that an identification field is included in the maintenance software for lost or stolen items.

2. All Media Components (Cont'd)

s.68.1

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.5 Lack of planned preventive maintenance activities

Observation

Media Maintenance departments do not schedule preventive equipment maintenance. Preventive maintenance is performed on a sporadic, ad hoc basis. All media Maintenance departments mentioned the lack of available personnel for regular preventive maintenance of equipment. They also pointed out that advances in technology had reduced the need to perform certain preventive maintenance tasks, such as the replacement of mechanical parts. However, some preventive maintenance, such as the cleaning of equipment and replacement of batteries, could be carried out. The introduction of regular preventive maintenance would have the following benefits:

- the prioritization of equipment whose maintenance is critical;
- the monitoring of maintenance costs and equipment performance;
- a lower risk of production downtime caused by equipment breakage; and
- longer equipment life.

Recommendation

Management should evaluate the cost/benefit of not planning preventive maintenance activities and, if feasible, establish a preventive maintenance program.

Management Comments and Action Plan

ETN (D. Broadfoot):

Vimbiz includes tools to predict required maintenance, schedule preventive maintenance, and evaluate the value of maintenance verses replacement or extended service contracts.

FRN & FTN (M. Comtois):

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.6 Monitoring of applications and licenses

Observation

The Information Technology (IT) department uses ZENWorks to inventory all software in use on the network. However, it cannot ensure that all software is in conformity, because each individual department is responsible for managing software and corresponding licenses.

In other respects, technical software used for production purposes may be on workstations only and thus cannot be detected by ZENWorks. We were informed that sometimes technicians download and install software from websites onto their computers without a license.

There is a risk that software is installed on multiple stations without the necessary licenses having been paid for by the Corporation, which could find itself with penalties to pay and a poor reputation among its suppliers. There is also a risk that licenses are bought in surplus.

ERN has started to lock Dalet stations to make it impossible to download and install software without the approval of the Operations Manager. All Dalet stations in Toronto are currently locked.

Recommendation

CBC/Radio-Canada should ensure that it has paid for all software and corresponding licenses, whether or not they operate on the network. IT could centralize information concerning license and software purchases on the network and regularly check to see that the list matches ZENWorks' list. Regarding software that is not on the network, Maintenance departments should take a regular inventory of technical software with a software that lists all software installed on computers and then compare the list with the licenses paid.

ERN management should pursue its project to lock Dalet stations. Management of other components should consider the implementation of similar measures to workstations under their responsibility.

Management Comments and Action Plan

IT (M. Denoncourt):

The workstation inventory is now available via ZENWorks for those attached to the Novell Network. Several pieces of information (authentication of the user, the department that "owns" the workstation, and related licenses [including serial number]), are, however, missing. Because the workstation and license acquisition process is divided among several areas other than IT, IT cannot adequately keep track of hardware and software inventory. Two options are open to us—either we centralize the asset acquisition and management process at IT (which would involve additional IT resources to absorb the extra workload), or we make each individual unit responsible for monitoring the list of licenses purchased and controlling use. As recommended in this report, centralized asset management would be desirable to ensure more rigorous and impartial asset monitoring. Such a decision to transfer responsibility and resources comes under Senior Management Committee jurisdiction, however.

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.6 Monitoring of applications and licenses (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

IT (M. Denoncourt): (CONT'D)

As regards locking workstations to prevent the installation of illegal software, we plan to continue implementing this practice unit by unit. French Radio is our next group. No timetable has been advanced, however, and the units are doing everything on a voluntary basis. In the meantime, Policy 2.5.1 on corporate IT security and employee use of IT assets clearly stipulates that it is forbidden to install any software whatsoever on a workstation unless it has been purchased legally.

ERN (J. McCarthy):

Toronto has ensured that all Dalet images have been locked for more than two years. This has proven a successful strategy. IT and Dalet support has developed a software application which will allow tracking of all Dalet machines and software. This software is currently being rolled out in Toronto.

ETN (D. Broadfoot):

The Toronto Television Plant is currently launching a project, within Vimbiz, to track all licensed software under its control.

FRN & FTN (M. Comtois):

We will pursue efforts already undertaken in this area and ensure follow-up on the application inventory and technical production licenses—which are under our jurisdiction—through purchase centralization. In addition, we will look into the possibility of using detection software, while also fostering user accountability.

2. All Media Components (Cont'd)

2.1 Tracking and Monitoring of Fixed Assets (Cont'd)

2.1.7 Sharing of best practices among maintenance departments

Observation

We found that each maintenance department adopted certain practices that could be beneficial to others. For example, FRN developed a detailed departmental procedures manual that helps employees better understand the department's functions and indicates how to perform their various tasks. FTN has created a spreadsheet document in conjunction with Engineering that improves record keeping on warranties and service contracts for new equipment purchased through projects. Prior to repair work, maintenance technicians check to determine whether the asset is still under warranty or covered by a service contract. ETN and ERN use an optical scanner for the physical inventory of their studios/offices. This reduces both inventory time and the risk of errors during input of information into maintenance systems and SAP.

Recommendation

Although maintenance managers communicate on an informal basis, a more formal structure to share information could help improve processes.

CBC/Radio-Canada should encourage managers responsible for fixed asset utilization to share efficient work methods and devise common procedures.

Management Comments and Action Plan

ERN (J. McCarthy):

The Toronto manager will meet with and discuss best practices with the managers of FRN/FTV and ETV, with a view to adopt those that make sense for the TRPC.

ETN (D. Broadfoot):

Vimbiz includes detailed information about diagnostics and repair procedures that can be exported to other users or non-users.

FRN & FTN (M. Comtois):

We will pursue our efforts with a view to multiplying formal contacts with managers from other Corporation components and media lines, via national committees, conference calls and other forums.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking

2.2.1 Asset tags with bar codes affixed in a spot which does not facilitate the physical inventory process

Observation

Our interviews revealed that the physical inventory process could be difficult. There are several reasons for this, including the following:

- Receiving does not always place the asset tags in an accessible, visible spot; and
- Production sometimes removes the asset tags during filming for aesthetic reasons.

During our visits of various studios, we noticed the following:

- Some equipment had no asset tags. The clerk told us that the equipment had been installed directly by the supplier and that no one had affixed an asset tag after installation.
- One piece of equipment had an asset tag placed under. It was hard to reach since the device was mounted in a stand. Based on our interviews, this is a fairly common situation.
- In several cases, only one part of a set of equipment had an asset tag attached by the Receiving department. Peripherals had different tags, added by the Maintenance department, and in some cases no tags at all.

Although a CAC recommendation has not been formalized, English Networks and FTV have already begun to place asset tags in a more accessible location on the equipment as part of the inventory of their studios. This should result in timesaving for future physical inventories.

Recommendation

To formalize the established procedures recommending that asset tags with bar codes be placed on an accessible location on the equipment, the CAC should:

- Advise Receiving departments to place new asset tags in an accessible location on the assets.
- For current assets where tags are not in an accessible location, re-locate the asset tags at the next physical inventory.
- Advise managers that asset tags should never be removed.

The CAC should consider reviewing the design of the asset tags to minimize their visual impact during production.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

In the past the Engineering Headquarters department (EHQ), which was eventually disbanded, established procedures and guidelines as to the exact location as to where asset tags should be placed on assets. The asset tag location differed based on the type of asset and in some instances asset tags were not affixed to certain assets for obvious reasons (i.e. a transmitter tower, a building, computer software, etc.). These procedures became obsolete as the types of equipment and assets changed and managers were asked to use common sense as to where the asset tags were to be affixed. One of the criteria was to place the asset tag in a location to facilitate the inventory taking process.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.1 Asset tags with bar codes affixed in a spot which does not facilitate the physical inventory process (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin): (CONT'D)

The Chair of the CAC will communicate the recommendation to management through the CAC representatives and senior Finance & Administration officers in the Networks/regions. The CAC will also follow-up on the assets in SAP without asset tags/bar codes.

ACTION TAKEN:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers have communicated to all managers in their respective locations the requirement to have an asset tag/bar code on all assets, reminding them of their responsibilities in this area and referring them to Sections 14, 15 & 16 of the procedures and guidelines to Assets Policy 2.3.2.

FOLLOW-UP REQUIRED:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will confirm to the chair of the Assets Committee, by November 30, 2006, that this action has been completed by either copying the chair on the communiqué or forwarding a copy of the communiqué to the chair.

ETN (D. Broadfoot):

Toronto Radio and TV policy is to place the tag on the front of the equipment where it can be seen by any user.

2.2.2 Lack of a specific category for attractive low value assets

Observation

Appendix D to Policy 2.3.2: *Assets* describes the types of low value assets (LVAs) that are attractive and management's responsibility with regard to these assets. It calls for inventorying attractive LVAs annually. This section of the policy is not currently being enforced, and we understand that Networks Finance intends to enforce it beginning in fiscal 2006-07.

All LVAs fall into SAP's 3100 category and there is currently no way to differentiate between an LVA and an attractive LVA. Unless a new category for recording attractive LVAs is created—say 3200 for example—conducting inventory may be difficult. In our meetings, we were told such a measure will be suggested to the CAC.

Recommendation

We encourage Network Finance departments to add attractive LVAs to the inventory lists beginning in fiscal year 2006-07, and to create a new category of assets in SAP, reserved solely for the management of attractive LVAs.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.2 Lack of a specific category for attractive low value assets (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W.J. Murrin):

The CAC will request the Networks to add the "attractive LVAs" (i.e. those LVAs listed in Appendix D of Assets Policy 2.3.2) to the inventory lists commencing in 2006-07. The Committee will also review the option of creating a new asset Class for attractive LVAs, taking into consideration the extra work and support required.

ACTION TAKEN:

The Committee has formally requested the creation of a new class 3200 – "Attractive and off-premises LVA".

No further action required.

2.2.3 Fixed assets which have not been inventoried within a five-year cycle

Observation

According to Policy 2.3.2: *Assets*, the physical existence of fixed assets must be verified at least once every five years. Attractive LVAs and assets located off CBC/Radio-Canada premises must be inventoried annually and other LVAs, at least once every five years.

During our tests, we found fixed assets that have not been inventoried within the last five years, according to the inventory date in SAP. The following data were extracted from SAP on April 24, 2006:

- A total of 2,729 fixed assets or 5.76% of the total assets, with a net value of \$12,7 millions have gone uninventoried for more than five years (excluding land, buildings, LVAs and fixed assets under construction):

2. All Media Components (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.3 Fixed assets which have not been inventoried within a five-year cycle (Cont'd)

Observation (Cont'd)

Component	Number	Cost (thousands of dollars)	Accumulated amortization (thousands of dollars)	Net Value (thousands of dollars)
Assets not inventoried within a five-year cycle				
FTN	51			
ETN	281			
FRN	20			
ERN	102			
CTO	2,255			
Other	20			
Total:	2,729			
Total assets within the Corporation (excluding assets under construction)				
	47,343			
% of assets not inventoried within a five-year cycle				
	5.76%			

- A total of 24,658 out of 51,075 LVAs (or 48.27%) have gone uninventoried for more than five years:

Component	Number of LVAs
FTN	10,530
ETN	4,387
FRN	450
ERN	435
CTO	7,654
Other	1,202
Total:	24,658

We were informed that equipment not found during inventory is not always written off immediately. An asset not found in one location may be located in another location and it takes time to reconcile the exception reports between all locations conducting inventory counts. Consequently, a piece of equipment may be kept on the books for an unspecified period of time.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.3 Fixed assets which have not been inventoried within a five-year cycle (Cont'd)

Observation (Cont'd)

According to Finance in the English and French Networks, fixed assets not inventoried for more than five years in the media components are exceptional cases, such as fixed assets in foreign bureaus. Regarding the assets under the CTO, there are outstanding adjustments to be done in SAP following the 2005-2006 inventory taking which was delayed by the labour dispute in 2005. Since April 2006, efforts have been made to address the uninventoried assets. It is still a work in progress. The target is to inventory before March 31st, 2007 all assets that were inventoried prior to April 1st, 2002.

There is a risk of overvaluing fixed assets in the books if the equipment is in fact lost, disposed or damaged. It should be noted that LVAs have no monetary impact. However, their high number could needlessly burden the system.

Recommendation

CBC/Radio-Canada should ensure that fixed assets and LVAs uninventoried for more than five years are inventoried and that assets not found during inventory be written-off within a reasonable period of time. The Corporation should establish reasonable timelines as to how long unfound fixed assets should remain in SAP before writing them off.

Management should reinforce the use of the Asset Transfer Notice to minimize the impact assets changing location may have on inventory reconciliations.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

Since LVAs have no dollar value in SAP, there is no impact on the Balance Sheet. The CAC recommended to change the policy to reflect the non-requirement to physically verify LVAs every five years, other than "Attractive" LVA and assets off CBC/Radio-Canada premises.

For assets, which cannot be located/confirmed, the CAC will try and establish reasonable timelines as to how long they should remain in SAP before they should be written-off.

The CAC will also address the issue of ensuring that assets in locations outside Canada are inventoried in accordance with policy.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.3 Fixed assets which have not been inventoried within a five-year cycle (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

Assets not inventoried within the last five years as required by Policy, including assets outside Canada.

ACTION TO BE TAKEN:

Network Finance offices – Montréal and Toronto to produce reports identifying which assets need to be inventoried by March 31, 2007 and will take appropriate action to ensure that the assets are verified and that SAP is updated. Where possible, Head Office will provide assistance to the Network Finance & Administration offices.

FOLLOW-UP REQUIRED:

Network Finance offices – Montréal and Toronto to confirm to the chair of the Assets Committee by March 15, 2007 that all assets not inventoried as of March 31, 2006, which fell within the five year period, have been inventoried and confirmed in SAP.

When assets cannot be located, they still remain in SAP and are not written-off immediately and in some instances, amortization continues to be recorded.

ACTION TO BE TAKEN:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will communicate to all managers in their respective locations the requirement to have assets removed/written-off from SAP if they cannot be located, reminding them of their responsibilities in this area and referring them to Section 12.3.3 of the procedures and guidelines to Assets Policy 2.3.2.

FOLLOW-UP REQUIRED:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will confirm to the chair of the Assets Committee, by November 30, 2006, that this action has been completed by either copying the chair on the communiqué or forwarding a copy of the communiqué to the chair.

Reports on attractive LVAs should be sent to managers at the same time the reports are sent for fixed assets for the physical inventory verification process.

ACTION TAKEN:

The CAC has requested that the Networks add the attractive LVAs (i.e. those LVAs listed in Appendix D of Assets Policy 2.3.2) to the inventory lists commencing in 2006-07.

No further action required.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.3 Fixed assets which have not been inventoried within a five-year cycle (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

LVA not inventoried within the last five years as required by Policy.

ACTION TAKEN:

A recommendation by the chair of the Assets Committee on August 31, 2006 to change policy to reflect the following was approved by the V.P. and CFO:

For all other LVA, other than those listed in Appendix D and LVA off CBC premises, there is no requirement to physically verify such assets, either annually or once every five years.

Policy was updated in November 2006.

Reasons for the recommended change were included in the August 31, 2006 email recommendation.

ETN (D. Broadfoot):

The move to placing bar codes on the front of all assets will significantly reduce the time required to perform an inventory and enable more "users" to be involved. We are also using our maintenance records to track and verify the use of equipment.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.4 Fixed assets without an asset tag number in SAP

Observation

During our audit we noticed that a number of fixed asset within various classes had no asset tag numbers in SAP which could indicate that no asset tags with bar codes have been affixed to them or that the information has not been entered into SAP. Policy calls for all fixed assets worth more than \$5,000, regardless of category, to have an asset tag for proper management. The following information was extracted from SAP on March 31, 2006 (excluding assets created when purchased but not yet received):

Class	Description	Number of fixed assets without an asset tag number	Net value (thousands of dollars)
6000	Technical equipment	1,994	18,967
7000	Electrical equipment	84	2,054
9000	Musical instruments	1	135
10000	Art objects	8	99
11000	Furniture, office supplies, and equipment	24	982
12000	Computers and related equipment (5 years of useful life)	697	19,715
12001	Computers and related equipment	74	\$44
	Total:	2,882	41,996
Total assets and value – classes 6000, 7000, 9000, 10000, 11000, 12000, 12001			
		36,842	150,622
% of assets without an asset tag number - classes 6000, 7000, 9000, 10000, 11000, 12000, 12001			
		7.82%	27.88%

It should be noted that "Computers and related equipment (5 years of useful life)" include certain applications on which it is not possible to affix an asset tag with bar codes.

Completing the information on inventory numbers in SAP would ensure that asset tags have effectively been affixed to equipment in order to facilitate future inventory taking and ensure a better tracking of assets.

Recommendation

Management should ensure that an asset tag with bar codes is placed on all equipment that does not currently have one and that the information is recorded in SAP. We encourage Finance to review the list of fixed assets and attractive LVAs without inventory numbers annually, and to add these items to inventory lists to be confirmed by the various departments.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.4 Fixed assets without an asset tag number in SAP (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):
The CAC will follow-up on this issue/recommendation.

ACTION TO BE TAKEN:

Network Finance offices – Montréal and Toronto to produce reports to identify assets with no asset tags/bar codes and where required assign and distribute new asset tags/bar codes to managers to affix on the assets. Where possible, Head Office will provide assistance to the Network Finance & Administration offices.

FOLLOW-UP REQUIRED:

Network Finance offices – Montréal and Toronto to confirm to the chair of the Assets Committee by March 15, 2007 that all assets with no asset tags/bar codes have been retagged and/or assigned a new bar code.

2.2.5 Random checks of inventory taking not performed

Observation

Guideline 12.2 of Policy 2.3.2: *Assets* stipulates that each establishment's senior financial officer must arrange for random checks of the work performed by inventory takers. So far this practice has not been implemented. Its purpose is to establish the validity of the inventories taken by the various departments.

Finance in the French Network has started to perform such random checks. Finance in the English Network is considering implementing procedures to perform them shortly.

Recommendation

Management should ensure that random checks are performed as per policy. Results should be documented and presented to the CAC.

2. All Media Components (Cont'd)

2.2 Inventory Taking (Cont'd)

2.2.5 Random checks of inventory taking not performed (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):
The CAC will follow-up on this issue/recommendation.

ACTION TAKEN:

The Director, Policy & Internal Control, has updated the procedures and guidelines of the Assets Policy, Section 12.2 – 3rd bullet, to reflect the following:

It will be at the discretion of the senior financial officer at each location to determine whether random checks are to be conducted on the work performed by the persons actually doing the inventory. The scope and depth of such checks will be determined by the senior financial officer.

No further action required.

2. All Media Components (Cont'd)

2.3 Write-offs and Disposals

2.3.1 Write-offs of fixed assets non-compliant with Policy 2.3.2

Observation

Policy 2.3.2: *Assets*, stipulates that capital assets which have been lost, stolen, damaged beyond repair or of no further use to the Corporation are to be removed from the general ledger and disposed of, as soon as their unusable status is recognized. All requests for write-off/retirement must be made using the asset request for write-off and disposal form and be approved by the manager responsible for holding and maintaining the asset. The form is then to be sent to the senior financial officer of the Network or region. After receiving and verifying the authorization, the officer will delete the asset record from SAP.

During tests conducted on a sample of five assets written-off by component from April 1, 2005 to December 31, 2005, we noted the following exceptions:

ENGLISH NETWORK

- ETN:
 - An asset was deleted without proper authorization from the department manager (#104366).
 - Three assets were deleted several months after the write-off and disposal forms were completed. All but one of the assets had been fully amortized. As a result, one asset (#104366) was amortized for an additional period of three months.

FRENCH NETWORK

- FTN:
 - An asset (#127214) was returned in November 2004 to its supplier. The write-off and disposal form was completed in August 2005, or 10 months after its return to the supplier. The asset was deleted and its amortization adjusted for the period starting April 2005. However, its amortization could not be adjusted for the November 2004 through March 2005 period because the amount was not material enough for a prior year adjustment.
 - Proceeds from the sale of an asset (#16595) were recorded in SAP in March 2003, but the asset was not written off until June 2005. The write-off form was not sent to Finance in a timely manner. In addition, no reason was cited on the write-off and disposal form.
 - According to policy guideline 8.1: *All net proceeds from the sale/trade-in of capital assets will be recorded under the appropriate WBS element under project number M717344 and account 48303 controlled by Head Office.* In one case, proceeds from the sale of a piano (#16595) were entered under project M717344 and account 45630 (Production Services & Facilities Sold/Rented/Musical Instruments).
- FRN:
 - We found no write-off and disposal forms for this component (for the Montréal area) for the period of our sample selection. In our interviews with the department, maintenance personnel told us that when equipment was disposed of, write-off and disposal forms had not been completed and sent to Finance for fiscal year 2005-06. Disposals were only entered in the maintenance system. The procedure was missed out as a result of multiple turnovers at a key function.

2. All Media Components (Cont'd)

2.3 Write-offs and Disposals (Cont'd)

2.3.1 Write-offs of fixed assets non-compliant with Policy 2.3.2 (Cont'd)

Recommendation

The components should ensure that write-off and disposal forms are properly filled out, approved by an individual with proper DFA and sent to Finance as soon as the fixed assets are recognized as unusable. The reasons for the write-off should always be included.

Finance should:

- Ensure that fixed assets are not amortized after their date of last use.
- Ensure that all proceeds from the sale of fixed assets are recorded as per Policy 2.3.2.
- Ensure that all write-offs are approved by an individual with the proper DFA.
- Consider creating a mechanism, such as an automatic flag in SAP to:
 - verify that each fixed asset sold is deleted before the proceeds of its sale are recorded; and
 - ensure that the fixed asset is not amortized after its disposal.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

- The CAC will, through the FRN representative on the Committee, follow-up with FRN management on this issue, determine if there are write-offs to process and remind them of policy requirements.
- The CAC will communicate these observations and recommendations to managers through the Network Committee representatives.

Assets disposed of but no write-off forms processed and as a result, Finance not advised and assets not removed from SAP. In some cases, this resulted in amortization to be recorded and charged against operations.

ACTION TO BE TAKEN:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will communicate to all managers in their respective locations the requirement to adhere to policy on this issue, reminding them of their responsibilities in this area and referring them to Sections 6 & 7 of the procedures and guidelines to Assets Policy 2.3.2.

FOLLOW-UP REQUIRED:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will confirm to the chair of the Assets Committee, by November 30, 2006, that this action has been completed by either copying the chair on the communiqué or forwarding a copy of the communiqué to the chair.

2. All Media Components (Cont'd)

2.3 Write-offs and Disposals (Cont'd)

2.3.1 Write-offs of fixed assets non-compliant with Policy 2.3.2 (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

Write-off forms processed and not approved by a manager with DFA.

ACTION TO BE TAKEN:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will communicate to all managers in their respective locations the requirement to adhere to policy on this issue, reminding them of their responsibilities in this area and referring them to Sections 6 & 7 of the procedures and guidelines to Assets Policy 2.3.2 and also Section V of Appendix A of the DFA Policy 2.3.8 and Sections A & B – Appendix C – Matrix of the DSA Policy 2.9.3.

FOLLOW-UP REQUIRED:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will confirm to the chair of the Assets Committee, by November 30, 2006, that this action has been completed by either copying the chair on the communiqué or forwarding a copy of the communiqué to the chair.

ERN (J. McCarthy):

No exceptions were noted for ERN. ERN will continue to comply with the policy.

ETN (D. Broadfoot):

Vimbiz is intended to target this problem by becoming the common equipment database available to all or most staff in the Toronto Plant. With wider access and easier documentation than SAP, all staff will become familiar with the disposal policies and have the tools to comply.

FRN & FTN (M. Comtois):

Corrective measures were introduced in spring 2005 to remedy these issues and ensure that our equipment write-off operations are in line with Policy 2.3.2. French Radio has also been applying these procedures since fall 2006. The same person monitors all these operations, diligently following up; the maintenance director approves all write-offs.

2.3.2 Sales to employees

Observation

According to general guideline 7.3.1 of Policy 2.3.2: *Assets*, managers should not deal directly with their employees when assets are sold to them, but consult Supply Management and Finance instead. Several departments told us that they sold fixed assets—usually outdated ones—directly to employees. Supply Management and Finance were not involved. The reason given by the managers was that these fixed assets had little or no remaining value and that Supply Management and Finance often did not know their resale price.

2. All Media Components (Cont'd)

2.3 Write-offs and Disposals (Cont'd)

2.3.2 Sales to employees (Cont'd)

Observation (Cont'd)

Although such sales do not happen often, it would be important to involve an independent department in the process, as per policy, to ensure that there is an appropriate segregation of duties, a control over outgoing equipment, the process is open, and no preferential price was granted.

Recommendation

CBC/Radio-Canada should strengthen the enforcement of its policy governing the sale of Corporation equipment to employees and remind managers to have Supply Management and Finance validate the sales.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

The Director, Policy & Internal Control has communicated the policy to all Finance Officers on this issue. A reminder was issued on August 31, 2006.

ACTION TAKEN:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers have communicated to all managers in their respective locations, of the requirement to adhere to policy on this matter, reminding them of their responsibilities in this area and referring them to Sections 14, 15 and 16 of the procedures and guidelines to Assets Policy 2.3.2.

FOLLOW-UP REQUIRED:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will confirm to the chair of the Assets Committee, by November 30, 2006, that this action has been completed by either copying the chair on the communiqué or forwarding a copy of the communiqué to the chair.

2. All Media Components (Cont'd)

2.3 Write-offs and Disposals (Cont'd)

2.3.3 Disposal of equipment that could have adverse effects on the environment

Observation

With new technologies being more and more present, the disposal of outdated equipment becomes a problem to managers responsible for equipment. The problem is emphasized by the fact that Crown Assets Distribution Centers are less and less inclined to accept old equipment.

In Montréal, IT helps departments dispose of outdated computers. ETN receives help from Profac, while the Toronto Radio Production Centre is in the process of investigating disposal options. It is storing outdated equipment until an acceptable solution is found. We were informed that the Real Estate Division (RED) is involved in the disposal of outdated computers for la Maison Radio-Canada. A procedure was recently implemented in Montréal where outdated hardware is given to an organization that recycles reusable components and distributes functional IT equipment to schools. Furthermore, this organization disposes the unusable pieces in an ecological manner. The RED coordinates the pick-up of the IT equipment by this organization while the components inventory their unusable equipment and pay the internal delivery charges to a temporary storage location. Similar organizations exist elsewhere in Canada and the RED has notified the English Network. However, managers we met were not aware such a measure was in place. No specific guidelines or procedures were found on the Intranet.

The problem of the disposal of outdated equipment does not only apply to computer hardware, but also to technical production equipment.

Outdated equipment, if not disposed, may clutter up space. Also, some components of equipment may be harmful to the environment if not disposed of properly. As a Crown Corporation, CBC/Radio-Canada should find the best way for disposing outdated equipment that are respectful to the environment and that complies with Policy 2.2.16: *Health, Safety and Environment*.

Recommendation

CBC/Radio-Canada should clarify roles and responsibilities related to the disposal of equipment that could have adverse effects on the environment, particularly the role of the different components that dispose of such equipment. Corporate guidelines should be developed and communicated to managers on how to dispose of such equipment and be made available on the Intranet.

Managers should consult each other to share solutions that may be useful to others when they are applicable locally.

Management Comments and Action Plan

HUMAN RESOURCES (G. Babineau):

Policy development/Revision

The addition of recycling provisions to the HSE Policy 2.2.16 could be considered to address the concerns noted. Note: as part of this, CBC/Radio-Canada should consider *cradle to grave* [full life cycle] *impacts* of equipment purchases. Further policy provisions [Green Purchasing Policies] could also be considered. Possible consideration could be given to levy on new equipment orders that would go towards costs associated with disposal of equipment.

2. All Media Components (Cont'd)

2.3 Write-offs and Disposals (Cont'd)

2.3.3 Disposal of equipment that could have adverse effects on the environment (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

HUMAN RESOURCES RESPONSE (G. Babineau): (CONT'D)

There may also be a requirement to modify existing I.T. policy that would address the issue of erasing corporate information from computer equipment prior to disposal. [Conversations with I.T. indicate that they currently have software that is capable of this.]

Steering Committee

This issue is national in scope and departmental responsibilities should be clarified. Representation from key stakeholder departments [Steering Committee] is necessary to assist with the development and steering of a national strategy to manage this issue e.g. I.T., Real Estate, HR Expertise Services – Environment, English/French TV/Radio. As well, what role can/should ProFac play. Currently they are involved in recycling material and for the disposal of hazardous waste. Can this aspect be managed within the existing contract?

Cost implication

Not all equipment can be reused and is therefore subject to disposal costs. Human and financial resources at various levels need to be identified.

Action Plan

- Set Up Steering Committee
- Review/Revision of current policies and practices and responsibilities of ProFac
- Development of National Strategy
- Identification of Needs [RFQ for National Service Contract, Human and Financial Resources, Space for storage prior to disposal/recycling, etc.]
- Policy Approval
- Development of Implementation Strategy/Communication Plan

Note: Discussions between the Environment Dept, IT and Real Estate have recently occurred regarding this issue (November 2006).

REAL ESTATE (S. Trudel):

To ensure consistent, ecologically sound disposal of equipment that could harm the environment (e.g., computers, technical production equipment, etc.), the person in charge of CBC/Radio-Canada's environmental management system should formulate a policy and guidelines for this issue, clearly stating the roles and responsibilities of all stakeholders.

Managers concerned or with expertise in this area should consult each other so that solutions identified within a component can be beneficial to other managers when applied locally.

Once finalized, the information should be sent out to all stakeholders and posted on the intranet.

2. All Media Components (Cont'd)

2.3 Write-offs and Disposals (Cont'd)

2.3.3 Disposal of equipment that could have adverse effects on the environment (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

REAL ESTATE (S. Trudel): (CONT'D)

The Real Estate Division published a bulletin in September 2006 and distributed it to all Corporation directors. It provided instructions for donating computers to schools. The bulletin is posted on the Corporation's intranet in the Real Estate section; it will be taken off the site when the next bulletin comes out.

IT (M. Denoncourt):

As regards disposal of IT equipment, Information Technology could set up a central asset disposal unit with a presence in the two main centres of activity (Toronto and Montréal). Its purpose would be to eliminate any risk of losing confidential data; prepare recyclable hardware for non-profit organizations; and send the hardware to recycling companies specializing in hazardous materials. This recommendation will, however, carry costs for the Corporation, and they must be assessed (human resources and transportation fees).

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (C. Laroche):

I agree with the recommendation to clarify roles and responsibilities. A meeting with the concerned managers, from both Networks and regions, would be necessary to assess the current practices and departmental initiatives.

2. All Media Components (Cont'd)

2.4 Amortization

Observation

We found discrepancies between policy and practice with respect to amortization start dates. In paragraph 5.2.1, the policy states that *amortization on capital assets will commence in the first month following the month of purchase or, in the case of work orders, in the month following that in which the project assets are capitalized or placed in production*. We saw some cases in which amortization began a few months before the receipt date or ready-for-operation (RFO) date for work orders. In other cases, amortization began a few months after the receipt date or RFO date for work orders. In still other cases, amortization began the same month as the RFO date and not a month later, as stipulated in the policy.

During our tests of a sample of 19 assets, we found the following exceptions:

- In one case, amortizable costs omit installation costs (asset #137297)
- In three cases, costs associated with assets under construction were transferred months after the asset's amortization start date (assets #142951, #134059, and #142783).
- In two cases (assets #137297 and #134187), the amortization start date indicated in SAP did not match the date on which the first amortization entries were made.
- In 16 cases, the start date for capital assets amortization violated policy. Using policy as our baseline, the amortization cost of our sample was overvalued by 3.80%. (See the table below for more details).

Network	Asset number	RFO date (supplied by Finance)	Receipt date (SAP)	Date of first amortization entry	Impact on the amortizable cost
English	134059	10.31.05	03.29.05	07.2005	Overvalued – 4 months
	141591	02.10.06	06.29.05	08.2005	Overvalued – 7 months
	142783	12.12.05	08.02.05	11.2005	Overvalued – 2 months
	141922	02.10.06	07.26.05	09.2005	Overvalued – 6 months
	135162	05.28.05	03.04.05	05.2005	Overvalued – 1 month
	142647	03.16.06	07.19.05	10.2005	Overvalued – 6 months
	142951	08.15.04	06.16.05	08.2005	Undervalued – 1 month
	148790	01.31.06	12.23.05	01.2006	Overvalued – 1 month
French	136786	N/A	03.31.05	05.2005	Undervalued – 1 month
	137297	06.30.05	05.24.05	04.2005	Overvalued – 3 months
	147530	02.21.05	11.17.05	07.2005	Overvalued – 5 months
	146980	01.31.06	11.14.05	12.2005	Overvalued – 2 months
	146496	02.25.06	11.08.05	12.2005	Overvalued – 3 months
	141533	N/A	06.14.05	08.2005	Undervalued – 1 month
	146833	06.23.05	04.14.05	06.2005	Overvalued – 1 month
	146821	06.23.05	06.07.05	06.2005	Overvalued – 1 month

2. All Media Components (Cont'd)

2.4 Amortization (Cont'd)

Observation (Cont'd)

Note: Finance has indicated that the RFO date must always be used as the reference date, except when the asset is received after the RFO date. The receipt date then becomes the reference date. We have indicated reference dates in boldface.

We also were informed that RFO dates are estimated when assets are created in SAP. When a project is completed, the real date may differ but will not be updated in SAP, considering the complexity of making changes in SAP. However, a project is currently underway to develop an application that would facilitate changes in SAP.

If the policy and practice are not aligned, there is a risk of inconsistencies, misstatements of book values and non-compliance with generally accepted accounting principles.

Recommendation

CBC/Radio-Canada should ensure that the policy is adhered to and that the amortization start date in SAP reflects the actual date project assets are placed in production.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

We agree that the application of the policy should be consistent. The CAC will review the current process of obtaining the RFO dates, review the process for updating these dates in SAP and the actual process in place to commence amortization to bring it in line with policy.

Amortization start dates on assets, especially work order assets, not consistent. Amortization start dates did not agree with the RFO (Ready for Operation) date, which is the date provided by the project managers indicating the date the project was scheduled to be completed. The RFO date is used as the date to commence amortization.

ACTION TAKEN AND IN PROGRESS:

The Assets Committee addressed this issue at their September 21, 2006 meeting in Montréal. Both Networks agreed to make an extra effort to ensure adherence to policy. The Committee has requested a special reporting tool, which will allow easier update of RFO dates in SAP. Stéphane Rivest will revisit and update the reporting tool in February 2007 after the SAP upgrade is completed.

FOLLOW-UP REQUIRED:

Stéphane Rivest to provide a progress report to the Assets Committee in February 2007.

2. All Media Components (Cont'd)

2.4 Amortization (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

Delays in processing asset write-offs and transfers resulting in incorrect amortization and incorrect data in SAP.

ACTION TAKEN:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers have communicated to all managers in their respective locations the requirement to adhere to policy on this issue, reminding them of their responsibilities in this area, stressing the importance of timely reporting and the impacts if the processing of write-offs and transfers are delayed and referring them to Sections 6 & 7 of the procedures and guidelines to Assets Policy 2.3.2.

FOLLOW-UP REQUIRED:

The senior Finance & Administration officers at the Networks and the regional comptrollers will confirm to the chair of the Assets Committee, by November 30, 2006, that this action has been completed by either copying the chair on the communiqué or forwarding a copy of the communiqué to the chair.

2. All Media Components (Cont'd)

2.5 Maintaining Fixed Asset Information in SAP

2.5.1 Access to fixed asset transactions in SAP

Observation

In our review of how access to various transactions involving fixed assets in SAP was managed, we noticed that the following number of employees had access to the following transactions:

	AS01 et AS02 – Creation and modification of fixed assets	AS06 – Write-off of fixed assets
Montréal	87	30
Ottawa	32	27
Toronto	84	49
Total:	203	106

The table excludes access to transactions for the 3100 class-LVAs.

The reason is that when SAP was installed in 1999, it was decided to give Finance managers or analysts access to fixed asset transactions. However, most of the transactions involving the creation and write-off of fixed assets are carried out by two financial analysts in Montréal and Toronto. It would therefore appear that numerous employees have unnecessary access to transactions, which increases the risk of invalid write-offs.

Recommendation

CBC/Radio-Canada should review access privileges to various SAP transactions, as this has not been done in over seven years. Reducing the number of users of the AS06 – Write-off transaction should be undertaken. Since write-offs are handled centrally by a few users, access to the transaction should be limited to them.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

Corporate Finance & Administration has reviewed the list of people who have access to asset information in SAP through the management profiles and have confirmed that those who have access are all Finance people. We will, however, review the list again to determine whether the number can be reduced.

2. All Media Components (Cont'd)

2.5 Maintaining Fixed Asset Information in SAP (Cont'd)

2.5.2 Tracking of attractive LVA purchases of less than \$1,000

Observation

The Corporation has decided to improve its monitoring of attractive LVAs. According to Policy 2.3.2: *Assets*, managers must make sure that all attractive LVAs are entered in SAP. In addition, an annual inventory of LVA items must be taken by the department responsible for them.

Procedures have been implemented to ensure that attractive LVAs are recorded in SAP. Buyers enter the acronym "ATTV" on the purchase order to indicate at the time of receipt that the item is an attractive LVA and requires a bar code. In addition, buyers fill out a form with all other relevant information so that Finance can create an asset in SAP.

While Policy 2.3.2: *Assets* stipulates to use the Supply Management department when purchasing LVAs, purchase requisitions are required only for purchases of over \$1,000 according to Policy 2.3.6: *Procurement*. There is a risk that attractive LVAs under \$1,000 such as computers, CD players, and television sets, may be purchased using the corporate procurement card or petty cash (up to \$500) and may not be tracked as an asset in SAP, as per Policy 2.3.2.

Recommendation

CBC/Radio-Canada should clarify the procedure to ensure the acquisition of attractive LVAs is processed in SAP. Managers should be reminded to use the Supply Management department in the purchase of such assets.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

The Assets Policy will be updated to state that: *In order to ensure that Attractive LVA as per Appendix D are captured and recorded in SAP, they must be processed through Supply Management departments, regardless of the dollar value. Such assets are not to be purchased through petty cash or production funds or by using ProCards.*

ACTION TAKEN:

The Director, Policy & Internal Control updated the procedures and guidelines of Assets Policy 2.3.2 in October 2006 as follows: Section 4.2.1:

In order to ensure that Attractive LVA as per Appendix D are captured and recorded in SAP, they must be processed through Supply Management departments, regardless of the dollar value. Such assets are not to be purchased through petty cash or production funds or by using ProCards.

3. FTN and FRN

3.1 FTN and FRN

3.1.1 Communication of information regarding capital projects

Observation

The systems used by Maintenance departments to track equipment do not contain all the equipment in their respective Networks. The main reason cited is that they do not receive information on equipment installed in capital projects. As a result, Maintenance often learns about new equipment only during physical inventories or when an item needs repair.

FTN has taken steps to improve the information transmission process by experimenting a new tool in conjunction with the engineering unit. The lead engineer on the project must supply information for each piece of equipment purchased for the project, including a description of the equipment, its purchase order number, its physical location, its supplier, the date it was received, a warranty description and warranty start and end dates, the service contract, and related information. However, it does not include all equipment or LVAs.

Without adequate communication of all equipment installed within a project, there is a risk that maintenance managers do not have all the necessary information to track equipment under their responsibility.

For instance, whenever a project in the English Network is completed, the engineers in charge produce a handover report detailing, among other things, the project's nature and goals, the status of installations and deficiencies uncovered during equipment installation, plus a list of the capital equipment and LVAs purchased to carry out the project. A copy of the report is forwarded to the unit's managers, project managers, and Finance.

Recommendation

Better communication between Maintenance and Engineering responsible for projects, end-of-project inventory and timely updates to the systems would yield more relevant information in maintenance systems and SAP, and improve the efficiency of subsequent inventories.

Management Comments and Action Plan

(M. Comtois):

Maintenance and Engineering have agreed on the necessity of adequately transferring equipment-related information to Maintenance at the end of projects, and decided to use a form that contains all required information and can be transferred to the maintenance software, as well as validated in SAP.

3. FTN and FRN (Cont'd)

3.1 FTN and FRN (Cont'd)

3.1.2 Physical inventory of fixed assets

Observation

Finance put scanners at sectors' disposal for physical inventory purposes. Physical inventories are conducted to assess the existence and completeness of fixed assets in SAP. Information in scanners interfaces with SAP. However, these scanners were not used in the French Network to do the physical inventory.

FTN's Maintenance department has two employees in charge of inventorying all the studios/locations for which it is responsible. The two employees inventory all equipment manually and add a tag with bar codes to any piece of equipment without one. Information is compiled in a database prior to being transferred to TV-97 and then forwarded to Finance who updates SAP.

FRN uses a scanner to update its maintenance management system database. It is a different scanner than the one Finance provides and there is no interface allowing an automatic update of SAP.

Optical scanners are used by components of the English Network, and although there have been a few problems with the utilization, the process seems to have worked well overall. The use of optical scanners would shorten inventory time and reduce the risk of error when entering information into the local system and later SAP.

The Chair of the CAC mentioned that they are looking at alternatives for replacing hardware and software scanning equipment.

Recommendation

FTN and FRN should encourage the use of optical scanners when the current system is replaced.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

Corporate Finance & Administration provided scanners as a tool to assist managers in the physical inventory process. It was never intended that these scanners be the only tool to be used and there was no intention to force managers to use the scanners.

There is an approved Capital Project to replace the existing hardware and software currently used to scan assets for the physical inventory process. Stéphane Rivest is leading the project. He will meet with the CAC on September 21 to obtain feedback on the information required to issue an RFP to replace the existing system. It is anticipated that the RFP will be issued in October/November 2006.

FTN & FRN (M. Comtois):

French Radio and Television are very interested in introducing optical readers to facilitate inventory verification. We will coordinate this with the arrival of the new version of the readers and software.

3. FTN and FRN (Cont'd)

3.2 FTN

3.2.1 CAT security during non-business hours

Observation

During our visit of the CAT, we noticed that security cameras are switched on 15 minutes after the departure of the last clerk and switched off 15 minutes before the clerk returns. There is therefore a period of 15 minutes every morning and evening during which someone with access to the CAT could misuse the Corporation's equipment.

Recommendation

FTN management should revise start and stop times, so that there are no breaks in the video surveillance of the CAT during non-business hours.

Management Comments and Action Plan

(M. Comtois):

The camera's hours of operation have been corrected as recommended.

3. FTN and FRN (Cont'd)

3.3 FRN

3.3.1 Non-compliance with Policy

Observation

During our interviews in the media line, we noted the following failures to follow policy:

- Information about the disposal of fixed assets has not been conveyed to Finance during fiscal year 2005-06. Maintenance has entered information about equipment disposal in the maintenance system, but did not fill out the write-off and disposal forms that are supposed to be forwarded to Finance. The procedure was missed out as a result of multiple turnovers at a key function. There is therefore no documentation to support that a manager with the proper DFA approved the write-offs. The fact that employees with access to the maintenance system can delete equipment without notifying the manager responsible increases the risk of inappropriate write-offs (see observation 3.3.2). It also means that SAP was not updated in a timely manner.
- The list of assets located off CBC/Radio-Canada premises in the possession of employees has not been updated. This creates a risk that equipment may not be recovered or may be left to employees as a form of compensation when they leave the Corporation.

Recommendation

Management should ensure compliance with Policy 2.3.2. Write-off and disposal forms should be completed and routed to Finance in a timely manner, so that account books reflect fixed assets actually held by the Corporation. The form should always be approved by a manager with proper DFA.

Management should ensure that the list of assets located off Corporation facilities is updated.

Management Comments and Action Plan

CORPORATE FINANCE & ADMINISTRATION (W. J. Murrin):

The CAC has reminded managers of the requirement to advise Finance & Administration in a timely manner of all asset transfers, write-offs and disposals.

FRN (M. Comtois):

From now on, French Radio will apply the same procedures as FTV. It will also use the same forms, which are to be administered by the same person. In addition, an inventory of off-site assets will be carried out jointly on an annual basis.

3. FTN and FRN (Cont'd)

3.3 FRN (Cont'd)

3.3.2 Tracking write-offs in the maintenance system

Observation

Technicians and employees with access to the maintenance system can write off equipment. The maintenance system also does not identify the person who made the write-off. If, in addition, write-off and disposal forms are not completed (see observation 3.3.1) and sent to Finance, it increases the risk of inappropriate write-offs.

Recommendation

FRN should secure the maintenance system. For instance, only one person should be authorized to write off equipment. This person would also be responsible for completing write-off and disposal forms and having them approved by a manager with the appropriate DFA.

Management Comments and Action Plan

(M. Comtois):

This possibility cannot be factored into the current system, but we plan to include it in the next one.

3.3.3 Centralization of purchase requisitions information

Observation

Although FRN equipment purchase requisitions are supposed to be centralized at the Maintenance department level, they are not always centralized, making it harder for Maintenance to have all the information it needs to track the equipment under its responsibility.

The centralization of equipment purchases would allow Maintenance to have all the information needed to ensure adequate management. It would also ensure uniformity of equipment purchased and prevent surplus purchases.

Recommendation

FRN should remind its managers to centralize equipment purchase requisitions at the Maintenance department level.

Management Comments and Action Plan

(M. Comtois):

Radio managers will receive confirmation of procedures to be followed. They will be similar to those used by FTV, and administered by the same person.

4. ETN and ERN

s.16(2)

4.1 ETN and ERN

4.1.1 Centralization of technical stores

Observation

English Services currently have technical equipment in 13 different locations within the Toronto Broadcast Center (TBC) including the one for ERN. This is a major logistics challenge and can make things difficult for internal and external clients seeking to borrow or rent equipment.

We noticed that the technical stores' coordinator uses a manual system to manage inventories and equipment rentals. This system does not ensure efficient management of surplus equipment and renders it difficult to perform any kind of in-depth analysis of equipment usage.

Management has a plan to merge the 13 locations and to implement a rental management system called RentalWorks. Having a single store location would enhance security and the productivity of the coordinator and employees. It would also increase customer satisfaction, since they would be able to rent and check out all kinds of equipment from a single location.

A system for managing equipment rentals will make for:

- better management of equipment rental priorities;
- easier inventory taking; and
- a better statistical analysis of equipment surpluses and rentals.

Recommendation

We encourage management to implement its stores centralization project and equipment rental management system.

Management Comments and Action Plan

ETN (D. Broadfoot): The management plan to merge all 13 locations in the TBC is proceeding, starting in April 2007 upon the closure of the Design department, upon approval of the business case. This area on B4 will be used to house the new combined operation, totally secured and monitored, and will incorporate RentalWorks inventory control. Work has already begun on the gathering and restructuring of inventory data to a format compatible with RentalWorks requirements.

ERN (J. McCarthy): Toronto Radio Production Centre management is currently in discussion with ETV in Toronto about merging Radio Stores into the consolidation plans of TV stores. We are also investigating using RentalWorks to track Radio stores equipment.

4. ETN and ERN (Cont'd)

4.2 ERN

4.2.1 Centralization of purchase requisitions information

Observation

ERN equipment purchase requisitions are not systematically centralized, making it harder for the Maintenance department to have all the information it needs to track the equipment under its responsibility.

The centralization of equipment purchase requisitions would allow Maintenance to have all the information needed to ensure adequate management. It would also ensure uniformity of equipment purchased and prevent surplus purchases.

Recommendation

ERN should adopt procedures to centralize all purchase requisition's information for equipment managed by Maintenance.

Management Comments and Action Plan

(J. McCarthy):

The Toronto Radio Production Centre managers are currently working on plans to centralize the asset information for equipment managed by maintenance. This should be completed by the end of fiscal year 2006-07.



Internal Audit Report

Manage and Sell Content and Retail Products –

Merchandising Division

August 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope.....	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion	5
1.8 Summary of Management Comments.....	6
2. Observations.....	8
2.1 Merchandising Organizational Structure.....	8
2.2 Merchandising English Services – Relationship between Merchandising Division and Business Affairs	9
2.3 Merchandising English Services – Contract Management	11
2.4 Merchandising Division – Inventory Write-down.....	14
2.5 Merchandising English Services – Monitoring Controls for Distributors.....	15
2.6 Merchandising English Services – Warehouse Security and Spacing	15
2.7 Relationships with Other CBC Divisions	16
2.8 Merchandising English Services – Georgetown: Inventory and Payment Reconciliations	18
2.9 Merchandising English Services – Transcripts: Payment Reconciliation and Recording Revenue.....	19
2.10 Merchandising English Services – Home Video: Tracking and Recording of Royalty Advances.....	20
2.11 Merchandising English Services – Radio Education Sales Process	21
2.12 Merchandising English Services – Procedures for Determining Rights	22
2.13 Processing E-Commerce Orders.....	24
2.14 Merchandising English Services – Music Manufacturing Services: Contract and Purchasing	25
2.15 Merchandising English Services – Retail Operations Daily Reporting	26
2.16 Merchandising English Services – Retail Operations Inventory Management	28
2.17 Merchandising English Services – Warehouse Purchasing	29
2.18 Merchandising English Services – Navantis Contract	31
2.19 Merchandising French Services – Educational Sales	32
2.20 Merchandising French Services – Rights Clearance and Royalty Payments.....	34
2.21 Merchandising French Services – DEP Inventory Tracking and Payment Reconciliation	35
2.22 Merchandising French Services – Retail Store	36

1. Executive Summary

1.1 Background

The Merchandising Division was created in 2002 as part of the Corporation's strategy to leverage the CBC/Radio-Canada's significant programming content and brand assets. Revenue generated by the Division is reinvested in the Corporation's core business: programming. The Division consolidates merchandising and licensing activities within a single division to license, sell, and distribute the distinct brands and products associated with the CBC/Radio-Canada. There are a total of 19 business lines within the Division and while there is a manager responsible for each business line, some managers are responsible for more than one business line. Revenue generating sources are split into four categories: retail; distributed business; trade/institutions; and internal stakeholders. Retail consumers include CBC shop customers and e-commerce customers. There are currently shops in Toronto, Ottawa, and Montréal; additional kiosks were opened for the 2006 Christmas season. Distributed business consumers buy CBC/Radio-Canada products elsewhere. For example, music, audio, and home video are purchased through retailers, who purchase them from distributors with which the Corporation works. Trade/institutions include transcript agencies, sponsors, and licensees of the CBC/Radio-Canada brands and content. Each of the business lines experience unique environmental factors and internal strengths and weaknesses. Similarly, some business lines generate significant revenue, whereas other businesses exist to provide visibility for the CBC/Radio-Canada and its brands. This review examines and analyzes each of the business lines part of the Merchandising Division.

In late August 2006, during the planning phase of our audit, a small fraud occurred in the Merchandising Division. Internal Audit was involved in this investigation and reported on the incident separately. Due to this incident, we also delayed the review to allow management to address certain issues noted during that investigation.

1.2 Audit Objective

s.68.1

Page 1915

**is withheld pursuant to section
est retenue en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**

1. Executive Summary (Cont'd)

1.4 Summary of Procedures Performed (Cont'd)

- Radio/Licensing/Transcripts
 - Home Video DVDs/CBC Learning s.18(a)
 - Business Development and Partnerships s.18(b)
 - Product Development
 - CBC Records
 - E-Commerce
 - Retail
 - Radio-Canada Merchandising
-
- Created process narratives for each of the above business lines to outline activities and controls;
 - Reviewed the processes for each business line by selecting a sample of products, customers, titles, etc. to examine current controls;
 - Reviewed applicable contracts with distributors and manufacturers.

1.6 Summary of Observations and Recommendations

The observations included in this report are a result of Internal Audit's review of the "Manage and Sell Content and Retail Products – Merchandising Division" process.

**Pages 1917 to / à 1951
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Mobile Division – Phase II

April 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary.....	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	2
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion	5
1.8 Summary of Management Comments.....	5
2. Observations	7
2.1 Contract Management	7
2.2 Customer Credit Checks.....	8
2.3 Standard and Reciprocal Rate Cards	9
2.4 External Client Proposal	10
2.5 Transfers from ScheduALL to SAP.....	11
2.6 Contract with PDA Agency Inc.....	13
2.7 Commission Payments to PDA Agency Inc.	14
2.8 Policies and Procedures Manual	15

1. Executive Summary

1.1 Background

The Mobile Division (Division) was created as part of the CBC/Radio-Canada's strategy to leverage its mobile production assets. The objectives of this Division, listed according to priority, are to maximize:

- The efficient utilization of CBC/Radio-Canada mobile facilities by CBC/Radio-Canada programs, while ensuring programs have access to appropriate mobile facilities and related equipment.
- The external revenue-generating opportunities for CBC/Radio-Canada mobile facilities, in order to contribute to the operating and capital costs of the CBC/Radio-Canada mobile facilities.

The Division is responsible for the operations of all CBC/Radio-Canada Television mobiles. This includes all mobiles formally managed in the English and French Television networks, and support vehicles whose use is directly tied to the mobiles. The fleet consists of one High Definition (HD) mobile, two digital mobiles and remaining eight analog mobiles/cruisers. In addition, a second HD mobile is currently in the process of being built.

The Mobile Division is responsible for coordinating and providing mobile services for the Corporation. The Division also attracts and solicits external sales for the trucks when excess internal capacity exists. The Division advertises its mobile trucks in trade magazines, trade shows and conventions to raise awareness of CBC/Radio-Canada's ability to provide external clients with full production capabilities. In addition, the Division has contracted an external agency, since October 2004 to solicit the majority of external sales for the Mobile Division.

on all regular sales. External clients rent mobiles for various purposes; some clients request the basic mobile, while some clients request a full turn-key operation, including additional equipment and full production crew, from the Corporation.

s.18(a)

s.18(b)

1.2 Audit Objective

The objective of this audit was to assess whether management controls exist and are operating effectively to mitigate the business risks related to the external mobile rental processes. In this context, a business risk is a threat or event that may hinder the department's ability to realize its objectives.

- Mobile rental revenues from external clients are recorded accurately and completely;
- Contract management for external clients is conducted effectively and efficiently, including reviews of contracts by Legal and/or Finance departments;
- Costs to fulfill the contract are valid and recorded in a timely; and
- Contracts are in compliance with Corporate and Finance Policies.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.3 Audit Scope

The scope for Phase II included a review of the current practices and controls in place as documented during the Phase I audit in January 2006. As a result of our risk assessment, our Phase II review focused on external contracts signed and services delivered in Q1 – Q3 of the 2006/07 fiscal year and:

- Reviewed contract management for external clients, including legal review, scorecards used for operational quality and performance, financial metrics used and client satisfaction feedback.
- Reviewed and analysed accuracy of the methodology used to forecast external demand for mobile units;
- Reviewed cost and revenue drivers for external clients with focus on appropriate recognition of costs and revenues in the financial records of the Corporation;
- Reviewed pricing and discount structures for external clients;
- Reviewed the business and financial risks related to rental invoicing. This included management's processes to ensure compliance with the terms of the contracts and reconciling to reports of actual rentals from ScheduALL and SAP.

1.4 Summary of Procedures Performed

The following procedures were performed during fieldwork conducted in February 2007:

- Interviewed key personnel in the Mobile Division to understand processes and activities that occur for external sales of the mobile trucks;
- Reviewed relevant policies and procedures;
- Created a narrative of the external sales process, including sales management; customer maintenance; contract management; pricing; external sales; costs; invoicing; revenue; collections and accounts receivable; and customer service.
- Conducted testing on a sample of external mobile rentals to review the sales process from initiation of the sale to invoicing.

1.5 Positive Practices

During the course of the audit, many positive practices were noted regarding the Mobile Division. The following are some of the significant positive practices that were noted during the course of our audit that the team believes are important to highlight:

- The launch of the HD mobile (Premiere) was such a success, with extensive utilization from both internal and external clients, the Division is currently in the process of building a second HD mobile (Encore).
- The Division consists of a group of personnel who work well together and, collectively, display a wide range of knowledge and experience. For example, the engineers-in-charge have been working with their trucks for many years.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.5 Positive Practices (Cont'd)

- The Division has an external website which lists all of the mobiles, their locations, specification, and their production capabilities. This website has been designed so that third parties interested in renting mobile production resources can easily determine if and what resources the CBC/Radio-Canada can provide. The Division has also created a DVD advertisement of the services it offers to external clients. The DVD is distributed at conventions and trade shows to encourage business for the Corporation.
- The Division contracts an external agency to solicit the majority of external rentals. The agency has significant relationships and networks in the production industry and is able to bring the Corporation considerable business.
- External users provide positive feedback on the performance of the CBC/Radio-Canada's mobile production assets, which results in clients repeatedly renting mobiles from the Corporation.

1.6 Summary of Observations and Recommendations

The observations included in this report are a result of Internal Audit's review of the Mobile Division external sales structure. These observations are intended to provide guidance and possible opportunities for improvement.

Contract Management – During our review, it was noted that sales contracts are infrequently used. In all of the rentals sampled, the Division has entered into deals on a very informal basis, including orally and done on a “handshake”. The Mobile Division needs to use the sales contract in all circumstances when entering into external sales. In addition, the Division should review all the current informal short and long-term agreements and formalize these using the sales contracts. The Division should work with, and seek advice from, the Legal Department to obtain contract approvals, create and/or tailor contracts to fit certain types of rental agreements, etc.

Customer Credit Checks – The Mobile Division conducts business with various independent producers as well as with its competitors. Credit checks for new and/or existing customers are not currently conducted, exposing the Division and the Corporation to customer defaults on their payments and loss of revenues. The Mobile Division needs to perform credit checks, prior to confirming the rental, on all new external customers to CBC/Radio-Canada. In compliance with Corporate Policy 2.3.7, “credit must be approved in advance before [the Corporation] can extend credit to a client.” The Division should assign credit limits based on each customer's creditworthiness and history with the Corporation. Further, credit limits for existing customers need to be “monitored on an ongoing basis, and as a minimum, reviewed at least once every three years to determine whether adjustments are required.”

Standard and Reciprocal Rate Cards – We obtained copies of the standard rate cards for mobile trucks currently used for external rentals and noted that they do not specify an effective date or when they were last updated. This makes it difficult to determine whether the rates used for external rentals are in sync with the current market rates. The Division should assess external rate cards to ensure that they are current and up to date with market trends. In addition, rate cards should specify the effective date of use and when the last update was done. It is also important for the Division to review the reciprocal rate card with _____ to appropriately reflect any required changes such as rates, mobiles, etc. All rate cards should be maintained and reviewed at least on a quarterly basis or more frequently as deemed necessary.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

External Client Proposal – During our review, we compared the original proposed price to the final amount invoiced to the client and noted that five out of the six agreements had differences. Upon further investigation, no explanation or supporting documentation could be obtained for three out of the five differences noted. Additional costs incurred and charged to the client after the initial agreement are not formally tracked or documented in all cases, which makes it difficult to determine the accuracy of actual costs incurred, amount billed, and revenue recognized. The Mobile Division needs to ensure that all subsequent adjustments to the proposal price are approved by the Director of Mobile Division prior to billing the customer. In addition, the Mobile Division needs to have a standardized proposal document that is prepared to propose a price for each rental with an external client. Adjustments to the price will subsequently be noted on the document to accurately track the initial proposal and the final amount billed to the client.

Transfers from ScheduALL to SAP – During our review, we compared the summary of total costs recorded in ScheduALL to the non-budgetary costs for the WBS in SAP to ensure that transfer of costs from ScheduALL were complete and accurate. For approximately 50% of our samples tested, the non-budgetary costs in ScheduALL did not match the non-budgetary costs in SAP.

Contract with [redacted] – A significant proportion of external sales are generated through [redacted] owned and operated by an external salesperson contracted by the Mobile Division. Since [redacted] is such a significant contribution to the external sales process, Internal Audit reviewed the CBC/Radio-Canada's contract agreement with [redacted]. The contract expired September 30, 2006 and [redacted] continues to provide services for the Mobile Division, but a written renewal or new contract has not been issued to date. Management of the Mobile Division needs to take immediate action and issue a new contract to secure the agreement with [redacted]. In the future, the contract should be updated and renewed on a timely basis.

Commission Payments to [redacted] – During our review, we compared actual commission payments to [redacted] to the commission rates agreed upon in the terms of the contract. In two of the six samples tested, the commission as a percentage of sales revenue, based on the invoice amount, did not match the actual amount paid to [redacted]. The terms of the contract specify that [redacted] should be paid a commission based on actual payments received from the client; therefore, all payments to [redacted] should be made only after the amount receivable from the client has been confirmed as collected by the Corporation. Management should verify the invoice received from [redacted] to the respective account receivables before authorizing the payment.

Policies and Procedures Manual – The Mobile Division created a policies and procedures manual to outline important characteristics of the Division. During our review, it was noted that there are no guidelines established on the maintenance of this manual to ensure that it is kept current and up to date. The Division should identify an individual who will be accountable to centrally maintain the policies and procedures manual to ensure accuracy, relevancy and completeness. Any changes or updates to be included in the manual should be reviewed and approved by Mobile Division's Board Chairman, as well as the Director of Mobile Division.

s.18(a)

1. Executive Summary (Cont'd)

1.7 Conclusion

Based on the results of our audit, we conclude that controls, systems and management practices in place to mitigate the business risks associated with the Mobile Division process are:

- Effective (no observations)
- Acceptable (require improvement)**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation)

Based on new ratings system that is effective from April 1, 2007, the results of this audit are:

- Highly effective (no observations in the report)
- Effective (few observations in the report)**
The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedure are classified as minor in impact and/or possible in likelihood. Follow-up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- Acceptable (several observations in the report)
- Unsatisfactory (many observations in the report)

1.8 Summary of Management Comments

Management agrees with the core of the observations, and will or has already taken action to meet the intent of the recommendations as noted below. The responsible parties to address these observations are Robert Dawson, Director, Mobile Division and certain individuals within his Division.

Contract Management – The current contract is a cumbersome and intimidating document. Using it would slow down or in worst cases hinder our ability to sign external events. Presently, the client signs off on the estimate or submitted bid for the production. We will be seeking a summarized one-page (shorter) version to use and will once again seek the support of the Legal Department to get this created.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.8 Summary of Management Comments (Cont'd)

Customer Credit Checks – The production industry is quite a small community and past reliability can and is often available through word-of-mouth. Also, since the industry is a close-knit community, clients rarely default since their reputations would stay with them making future dealings with any mobile provider difficult. The Division is very involved in instances where the aging of accounts becomes an issue. In rare cases where information cannot be found, the Division may ask for a credit check. To date, we have not lost any revenues due to bad debt. The recommendation is noted and the Division will comply with Policy 2.3.7 by enlisting the aid of Finance Toronto.

Standard and Reciprocal Rate Cards – Rate cards are mostly up to date; however, we will ensure that all the rate cards are current and up to date. These will be reviewed and updated at least on a quarterly basis or more frequently as deemed appropriate.

External Client Proposal – Proposals and final invoices will rarely match exactly. Variances are often due to added equipment, crew and/or incurred overtime. Final adjustments to the original proposals are often made. We agree that what is lacking is a formal process to document what the changes for the invoice are. We will be documenting these changes from now on by stating the reason for adjustments on the billing requests to A/R.

Transfers from ScheduALL to SAP – The Division will examine differences by reconciling ScheduALL values to SAP non-budgetary values, and will also determine what deletion restrictions can be implemented. Any discrepancies will be brought to light to the ScheduALL/SAP people to determine causes and subsequent remedies.

s.18(a)

Contract with – A new contract with has been issued and signed by both parties.

Commission Payments to – The two exceptions noted were rare cases. The current process is to check the invoice to the final billing amounts. These exceptions involved last minute adjustments to the final billing, which in one case did not result in a significant difference to revenue. In the case where the difference was noticeable, an adjustment has been made and paid to Reconciliation of invoiced amounts vs. client final billing will be implemented immediately.

Policies and Procedures Manual – Reviews and revisions to the policies and procedures manual will be done on an annual basis.

2. Observations

2.1 Contract Management

Observation

The Mobile Division has a formal sales contract that was drafted by the Legal Department and approved by Senior Management of the Division. The purpose of the contract is to formally, i.e. in writing, enter into legally binding rental agreements with new and/or existing external clients.

During our review, it was noted that sales contracts are infrequently used. In all of the rentals sampled, the Division has entered into deals on a very informal basis, including orally and done on a "handshake".

While many contracts are enforceable when made orally or informally, these types of contracts present tremendous problems if they need to be enforced in court. In addition to the legal implications of not using sales contracts, other consequences like reputation and subsequent loss of business could incur for the Division and the Corporation as a whole.

Recommendation

The Mobile Division needs to use the sales contract in all circumstances when entering into external sales. In addition, the Division should review all the current informal short and long-term agreements and formalize these using the sales contracts. The Division should work with, and seek advice from, the Legal Department to obtain contract approvals, create and/or tailor contracts to fit certain types of rental agreements, etc.

Management Comments and Action Plan

The current contract is a cumbersome and intimidating document. Using it would slow down or in worst cases hinder our ability to sign external events. Presently, the client signs off on the estimate or submitted bid for the production. We will be seeking a summarized one-page (shorter) version to use and will once again seek the support of the Legal Department to get this created.

Responsible Party and Schedule

Robert Dawson – Director, Mobile Division

By May 1st, 2007

2. Observations (Cont'd)

2.2 Customer Credit Checks

Observation

The Mobile Division conducts business with various independent producers as well as with its competitors. Credit checks for new and/or existing customers are not currently conducted, exposing the Division and the Corporation to customer defaults on their payments and loss of revenues.

The uncertainty of the collection of receivables can have a significant impact on the reliability of the Division's financial reporting. Since the Division cannot reliably predict the number of clients that may potentially default on their payments, a high degree of judgement will be required to calculate the bad debts expense, increasing the likelihood of inaccurate reporting of total expenses and net income. As a result of the high degree of estimation involved in calculating uncollectible amounts, the true value of Accounts Receivable is also affected.

Recommendation

The Mobile Division needs to perform credit checks, prior to confirming the rental, on all new external customers to CBC/Radio-Canada. In compliance with Corporate Policy 2.3.7, "credit must be approved in advance before [the Corporation] can extend credit to a client." The Division should assign credit limits based on each customer's creditworthiness and history with the Corporation. Further, credit limits for existing customers need to be "monitored on an ongoing basis, and as a minimum, reviewed at least once every three years to determine whether adjustments are required."

Since initial rental prices are approximations, the Director of the Mobile Division should authorize the agreement in situations when the rental price may exceed the customer's credit limit.

Management Comments and Action Plan

Most, if not all, of the production companies or producers are known by the Director. The production industry is quite a small community and past reliability can and is often available through word-of-mouth. Also, since the industry is a close-knit community, clients rarely default since their reputations would stay with them making future dealings with any mobile provider difficult.

The Division is very involved in instances where the aging of accounts becomes an issue. In rare cases where information cannot be found, the Division may ask for a credit check. To date, we have not lost any revenues due to bad debt.

The recommendation is noted and the Division will comply with Policy 2.3.7 by enlisting the aid of Finance Toronto.

Responsible Party and Schedule

Robert Dawson – Director, Mobile Division s.19(1)

Will start using Finance to help with credit checks immediately.

2. Observations (Cont'd)

2.3 Standard and Reciprocal Rate Cards

Observation

Mobile external rental rates are based on market standards and existing supply and demand. Standard base prices are set for the rental of each model, based on travel and setup time, on a per day basis. These standard rates are entered in ScheduALL and SAP and used as the base for the initial proposal price for each sale.

We obtained copies of the standard rate cards for mobile trucks currently used for external rentals and noted that they do not specify an effective date or when they were last updated. This makes it difficult to determine whether the rates used for external rentals are in sync with the current market rates.

The Division and the competitors occasionally rent from each other to fulfill demand. In the case of CBC/Radio-Canada, if internal demand is high and trucks are unavailable for an external rental, the Division may rent from an outside supplier to meet external demand.

We obtained a copy of the discounted rate card currently in use by the Division and noted that it has been expired since September 30, 2001 and has not been updated since to reflect the most recent market rates and the cost to the Division to rent these mobiles to . In addition, not all the mobiles are included on the rate card (

Recommendation

The Mobile Division should assess external rate cards to ensure that they are current and up to date with market trends. In addition, rate cards should specify the effective date of use and when the last update was done. It is also important for the Mobile Division to review the reciprocal rate card with to appropriately reflect any required changes such as rates, mobiles, etc. All rate cards should be maintained and reviewed at least on a quarterly basis or more frequently as deemed necessary.

Management Comments and Action Plan

Rate cards are mostly up to date; however, we will ensure that all the rate cards are current and up to date. These will be reviewed and updated at least on a quarterly basis or more frequently as deemed appropriate.

Responsible Party and Schedule

Dale Smith – Director of Operations, Mobile Division;

Tony Morello – Coordinator, Mobile Division

By May 1st, 2007.

s.18(b)

s.19(1)

2. Observations (Cont'd)

s.18(b)

s.19(1)

2.4 External Client Proposal

Observation

For each external rental sales agreement, the Division creates a proposal in an Excel template based on the technical requirements for the event. This proposal is used to bid a price to the client. Often, there are negotiations between the Division and the client for rate discounts and/or adjustments such as overtime of engineers. Once the negotiations are complete, the proposal is sent to the Director of Mobile Division, via email, for approval. At the conclusion of the rental, the Division calculates additional charges or adjustments to the original price, based on the actual costs incurred during the mobile rental. The Manager of Client Services, or [redacted] approves the adjustments and the adjusted price and confirms the final settlement price with the client. The adjusted price is not resent to the Director of Mobile Division for final approval.

During our review, we compared the original proposed price to the final amount invoiced to the client and noted that five out of the six agreements had differences. Upon further investigation, no explanation or supporting documentation could be obtained for three out of the five differences noted. Additional costs incurred and charged to the client after the initial agreement are not formally tracked or documented in all cases, which makes it difficult to determine the accuracy of actual costs incurred, amount billed, and revenue recognized.

Furthermore, the proposal does not always specify the date(s) of the event or the rental period. The date noted on the proposal may correspond to the date the proposal was issued, the date(s) of the event, the date the project number (WBS) was set-up in ScheduALL and SAP, or the rental period. As a result, the proposal dates cannot be accurately traced to the dates in ScheduALL.

Recommendation

The Division needs to ensure that all subsequent adjustments to the proposal price are approved by the Director prior to billing the customer.

In addition, the Mobile Division needs to have a standardized proposal document that is prepared to propose a price for each rental with an external client. The document should include details such as client, event, location, WBS, date of rental, technical requirements, breakdown of mobile costs, costs of equipment, costs of labour, etc. Adjustments to the price will subsequently be noted on the document to accurately track the initial proposal and the final amount billed to the client. This document will serve as a tool to track details of the rental and act as a reconciliation of rental costs. If a customer makes a request about the price details of a previous rental agreement, the information will be readily available in the proposal document. This proposal document should be attached as an appendix to the formal contract with the client.

Management Comments and Action Plan

Proposals and final invoices will rarely match exactly. Variances are often due to added equipment, crew and/or incurred overtime. Final adjustments to the original proposals are often made. We agree that what is lacking is a formal process to document what the changes for the invoice are. We will be documenting these changes from now on by stating the reason for adjustments on the billing requests to A/R.

Responsible Party and Schedule

Jason Ryu – Business Manager, Mobile Division; and
Effective immediately.

2. Observations (Cont'd)

2.5 Transfers from ScheduALL to SAP

Observation

A unique project number (WBS) is assigned to each project and subsequently used to track costs in ScheduALL and SAP. Non-budgetary costs are allocated to the specific WBS in ScheduALL and transferred to SAP every 14 days. Budgetary costs are billed to the Division, and appropriately allocated to the WBS in SAP. The Scheduling Coordinator enters all external mobile rentals into ScheduALL with the details of date, time and resources so that the mobile cannot be scheduled for another event for the time the rental is required.

During our review, we compared the summary of total costs recorded in ScheduALL to the non-budgetary costs for the WBS in SAP to ensure that transfer of costs from ScheduALL were complete and accurate. For approximately 50% of our samples tested, the non-budgetary costs in ScheduALL did not match the non-budgetary costs in SAP. According to management, the cause for one of the discrepancies is an internal rate error in SAP, although this fact could not be confirmed. As for the other discrepancies, no explanation could be provided. If an SAP rate error is the problem, it will result in costs being significantly over or understated, causing the Mobile Division's total costs and overall income to be inaccurately recorded for financial reporting purposes. Planning, budgeting, and pricing decisions that are based on these costs will also be affected. In addition, there is no reconciliation between ScheduALL and SAP to confirm the accuracy and completeness of the transfer of non-budgetary costs from ScheduALL to SAP.

Internal Audit also observed that work orders, used to schedule rentals in ScheduALL, can be deleted by the Scheduling Coordinators if the work order is "in-progress". Non-budgetary costs are transferred from ScheduALL to SAP every 14 days, regardless of whether the status of the work order is finalized or in-progress. A work order, and all costs associated with the order, can be deleted in ScheduALL even after the costs for the WBS have been transferred to SAP. There is no indication of the deletion or an automatic reversal of the previous upload in SAP. As a result, the cost data in SAP and ScheduALL are not consistent for each WBS.

Recommendation

A monthly reconciliation of ScheduALL and SAP needs to be performed, after the work order has been finalized, to ensure an accurate transfer of non-budgetary costs from ScheduALL to SAP. In addition, the standard rates in SAP should be reviewed on a quarterly basis to ensure accuracy and relevancy. Access to rate changes in both ScheduALL and SAP should continue to be restricted to authorized individuals. Rate changes in SAP and ScheduALL should be appropriately authorized by the Business Manager and/or the Director of Mobile Division through email, or in writing.

The Mobile Division should implement access controls in ScheduALL to restrict the deletion of work orders by Scheduling Coordinators. Any deletions should require formal authorization (i.e. through email) from the appropriate salesperson involved with the rental to ensure that work orders are not inappropriately deleted. In addition, an exception report of all work order deletions should be generated at the end of every month to ensure that any deletions are valid cancellations of rentals.

2. Observations (Cont'd)

2.5 Transfers from ScheduALL to SAP (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

The Division will examine differences by reconciling ScheduALL values to SAP non-budgetary values, and will also determine what deletion restrictions can be implemented. Any discrepancies will be brought to light to the ScheduALL/SAP people to determine causes and subsequent remedies.

Responsible Party and Schedule

Jason Ryu – Business Manager, Mobile Division

Effective immediately, with support from SAP and ScheduALL personnel.

2. Observations (Cont'd)

2.6 Contract with

Observation

A significant proportion of external sales are generated through [redacted] owned and operated by an external salesperson contracted by the Mobile Division. [redacted] sells sponsorships and advertisements for independent producers. [redacted] utilizes its business networks and relationships in the broadcasting industry to solicit business for CBC/Radio Canada.

Since [redacted] is such a significant contribution to the external sales process, Internal Audit reviewed the CBC/Radio-Canada's contract agreement with [redacted]. The contract expired September 30, 2006 and states "...with one irrevocable option to renew for a one-year period, under the same terms and conditions. Should CBC/Radio-Canada wish to exercise its one-year option, it shall so advise [redacted] in writing, at least thirty days before the end of the two years term." [redacted] continues to provide services for the Mobile Division, but a written renewal or new contract has not been issued to date. As a result, [redacted] is no longer obliged by the terms of the contract and can opt out of the deal with the Corporation at any time. There is a situation of economic dependence on [redacted] since the agency is responsible for generating the majority of the Mobile Division's external rentals. The loss of this relationship would lead to a significant loss of external customers and external sales for the Division.

Recommendation

Management of the Mobile Division needs to take immediate action and issue a new contract to secure the agreement with [redacted]. In the future, the contract should be updated and renewed on a timely basis.

Management Comments and Action Plan

A new contract with [redacted] has been issued and signed by both parties.

s.18(a)

s.19(1)

Responsible Party and Schedule

Robert Dawson – Director, Mobile Division

2. Observations (Cont'd)

2.7 Commission Payments to

Observation

works with CBC/Radio Canada on a contractual basis; payments to the agency are based solely on commissions earned on revenues generated. A commission of is paid on all regular sales, and no commission on sales to invoices the Mobile Division on a monthly basis.

During our review, we compared actual commission payments to to the commission rates agreed upon in the terms of the contract. In two of the six samples tested, the commission as a percentage of sales revenue, based on the invoice amount, did not match the actual amount paid to

In one case, the commission was paid based on a percentage of the original proposal amount, and the final amount invoiced to the client was lower than the proposed amount. As per the contract between CBC/Radio-Canada and "the Agency shall receive...a fixed commission of of total rentals of mobile units *actually paid by the clients to CBC/Radio-Canada*". Therefore, the commission was paid based on the wrong amount. Management could not provide an explanation or supporting documentation for the other discrepancy. Although the difference was the result of an underpayment, overpayments could also occur in the absence of proper verification procedures.

This type of error could potentially lead to losses for the Division if is paid revenue on a sale for which the Division has not received revenue.

Recommendation

The terms of the contract specify that should be paid a commission based on actual payments received from the client; therefore, all payments to should be made only after the amount receivable from the client has been confirmed as collected by the Corporation. Management should verify the invoice received from to the respective account receivables before authorizing the payment.

Management Comments and Action Plan

The two exceptions noted were rare cases. The current process is to check the agency's invoice to the final billing amounts. These exceptions involved last minute adjustments to the final billing, which in one case did not result in a significant difference to revenue. In the case where the difference was noticeable, an adjustment has been made and paid to Reconciliation of invoiced amounts vs. client final billing will be implemented immediately.

Responsible Party and Schedule

Jason Ryu – Business Manager, Mobile Division

s.18(a)

s.18(b)

s.19(1)

2. Observations (Cont'd)

2.8 Policies and Procedures Manual

Observation

The Mobile Division created a policies and procedures manual to outline important characteristics of the Division. The manual includes topics such as mission statement, mandate, history, operations guidelines, sales management, fleet management, and business management. The manual is an important tool as it outlines the purpose of the Division and provides processes for certain internal and external rental activities. During our review, it was noted that there are no guidelines established on the maintenance of this manual to ensure that it is kept current and up to date.

Recommendation

The Division should identify an individual who will be accountable to centrally maintain the policies and procedures manual to ensure accuracy, relevancy and completeness. Any changes or updates to be included in the manual should be reviewed and approved by Mobile Division's Board Chairman, as well as the Director of Mobile Division.

Management Comments and Action Plan

Reviews and revisions to the policies and procedures manual will be done on an annual basis.

Responsible Party and Schedule

Robert Dawson – Director, Mobile Division

Jason Ryu – Business Manager, Mobile Division



Internal Audit Report

Investigation of Alleged Employee Overtime and Expense Fraud - Internal Control Observations and Recommendations

April 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable, and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

A separate report dated February 8, 2007 regarding the investigation of alleged employee overtime and expenses-claim fraud was finalized and delivered to CBC/Radio-Canada General Counsel in early February 2007. This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee in relation to the overtime and expense-claims potential control weaknesses.

Table of Contents

Project Description	1
Objective and Scope.....	1
Background	2
Summary of Procedures Performed.....	2
Observations.....	3
Recommendations	4
Management Comments and Action Plan	4

Project Description

s.19(1)

In accordance with Corporate Policy 2.3.11: *Fraud & Theft* ("the Policy"), Neil McEneaney, Executive Director, Finance & Administration in Toronto, requested the assistance of Internal Audit in the investigation of an alleged fraud involving the expense and overtime claims of

In accordance with the Policy, Mr. McEneaney convened an Investigation Committee in December 2006 comprised of:

- Neil McEneaney, Executive Director, Finance & Administration, Investigation Committee Chair
- Pierre Nollet, V.P. General Counsel and Corporate Secretary, Law Department
- Travers Chow, Director, Financial Resources, Finance & Administration
- Anita Lasebnik, Director, Financial Systems and Reporting, Finance & Administration
- Iain McIntosh, Director of Business Administration, NCAN
- Jimmy Barbour, Senior Manager, Deloitte, Internal Audit

General Counsel retained the services of Deloitte & Touche Forensic & Investigative Services Inc. to work with Internal Audit.

Objective and Scope

In accordance with the request of Mr. McEneaney, as well as CBC Policy and the Professional Standards of the Institute of Internal Auditors ("the Standards"), Internal Audit's scope and responsibilities were to:

- Conduct confidential investigation activities, maintaining the rights of the alleged perpetrator and presumption of innocence, to determine the extent and complicity of the fraud or theft within CBC;
- Design procedures to follow in identifying the perpetrator(s), the extent and techniques used to commit the alleged fraud, and the root cause of the alleged fraud;
- Coordinate with Finance & Administration (F&A), local management, Human Resources and Legal Counsel, as directed by the Investigation Committee Chair, to deliver a report on the facts of the alleged fraud; and
- Coordinate with Bill Murrin, Director, Policy & Internal Control, and local management to recommend changes in the internal control policies and procedures to minimize the risk of recurrence of the alleged fraud.

The procedures were performed during the months of December 2006 and January 2007.

Background

Following the identification of the suspect expense claims, CBC alleged that [redacted] claimed contradictory expenses related to a trip from [redacted] in April 2006. Specifically, [redacted] booked a [redacted] flight that was concurrent with mileage, hotel and meal expenses while driving from [redacted]. CBC consequently maintained that the road trip between [redacted] may not have occurred and questioned the associated expenses claimed by [redacted]. CBC also found that [redacted] overtime claims appeared to be disproportionately high when compared to [redacted] base annual salary.

The alleged fraud investigation was then turned over to Internal Audit, which in turn retained Deloitte & Touche Forensic & Investigative Services Inc. (Deloitte Forensic) for further review of the file.

Summary of Procedures Performed

In order to investigate the extent and complicity of the alleged fraud, the following procedures were performed by Deloitte Forensic in conjunction with Internal Audit:

- Inquired of management, specifically Ms. Lasebnik, Mr. Chow, Mr. McIntosh and Ms. Evelyn LePage (Manager of Human Resources, CBC NewsWorld).
- Analyzed an image of [redacted] hard drive, as provided by CBC Technology;
- Analyzed two sets of [redacted] Novel GroupWise e-mail files for the periods of April 9, 2003 to January 3, 2007, and April 9, 2003 to January 7, 2007.
- Reviewed documents such as expense receipts and travel authorization forms in both electronic and hard-copy formats.
- Reviewed documents such as *Overtime YTD Reports*, *Base & Overtime Hours by Project and by Person*, produced from ScheduALL, the scheduling application for NCAN in CBC Television.

Observations

s.19(1)

The results arising from procedures performed as mentioned-above, are as follows:

- A separate report (*Internal Audit Assistance in the Investigation of an Alleged Employee Overtime & Expense-claim Fraud and Related Matters* dated February 8, 2007) regarding the investigation of alleged employee fraud was finalized and delivered to the CBC/Radio-Canada General Counsel in early February 2007.
- In conjunction with the Director of Business Administration, NCAN and the Human Resources Manager for NCAN operations, the following internal control observations were made during the course of this investigation:

Staffing of Local Finance Manager Positions

- Roles and responsibilities: Roles and responsibilities relating to review and approval processes of overtime and travel & expenses (T&E) claims are not clearly defined between the executive producers, business unit managers, Finance and NCAN Finance in . The lack of clarity on roles and responsibilities has resulted in the inconsistency and ineffective review and approval for these types of claims.
- Lack of resources: With the recent increase in economic development in there has been employee turnover in the Office. Key positions such as Finance managers and unit managers have been vacant for certain periods of times, resulting in other employees providing partial coverage for these positions. This type of coverage may not be sufficient to prevent and/or detect internal control breakdowns.

Training of Local Finance Managers

- Overtime: NCAN Human Resources generate various reports to track and monitor employee overtime claims. These reports were not always provided to the business unit managers and/or executive producers for their review during the period of travel activities. These reports are now being distributed more widely; however, the business unit managers and/or the executive producers receiving these various reports may not be adequately trained to ascertain any errors and/or abnormalities in the individual's overtime claims.
- T&E: The individual in question had all of the travel expense claims including several of the alleged falsified claims reviewed and approved for payment by either the manager and/or the finance officer. This indicates that the reviewers are either not adequately trained and/or did not perform a sufficiently detailed review of the backup attached to ascertain the existence of any errors and/or abnormalities in the expense claims.

Recommendations s.19(1)

Staffing of Local Finance Manager Positions

With the involvement of Human Resource and Finance, NCAN needs to take a leading role to ensure that all the key vacant positions currently in the Office are promptly filled with qualified and experienced individuals. In the interim, until a full compliment of staff is reached, NCAN should identify and assign key individuals such as business unit managers to perform the review and approval of these types of claims. Once a full compliment of staff is reached, NCAN should revisit the interim process and clearly redefine the roles and responsibilities to ensure that appropriate individuals are accountable for the overtime and T&E review and approval procedures in the Office.

Training of Local Finance Managers

NCAN management should review the eligibility of all staff for overtime according to the current CMG agreement and production needs to ensure that production overtime is scheduled and pre-approved where possible and unscheduled overtime is minimized and monitored.

Additional training should be considered for key local Finance managers at the unit manager and business manager levels and delivered by NCAN Finance and Human Resources management to ensure that these managers know the T&E and overtime policies, can identify and use the available reporting that can be generated to track and monitor these types of overtime and T&E claims. This can be done by providing examples of overtime reporting, types of errors in overtime/T&E claims, and examples and means of making inappropriate claims.

Management Comments and Action Plan

We agree with the recommendations made here.

1. Clarify roles and responsibilities

Roles and responsibilities will be set out in writing by NCAN management and communicated to the relevant individuals by April 13, 2007.

2. Review of overtime management

We will conduct a review of overtime management practices throughout the NCAN Department to ensure that overtime is pre-approved, wherever possible, and that unscheduled overtime is minimized. Due date: May 31, 2007.

We will also add monthly overtime reporting to the formal forecast reporting system, which begins in fall 2007, to provide detailed information in addition to the variance analysis.

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

3. Staffing of vacancies

4. Training of executive producers, unit managers and business managers

We will issue immediate reminders to staff of (1) the need to ensure appropriate back-up documentation is always attached and scrutinized, and (2) the importance of ensuring that a proper review of timecards takes place when they are authorized.

NCAN, the Finance and the Human Resources Departments will prepare and deliver a course to inform staff in the above positions of their responsibilities and the tools available to help discharge them. Due date: August 31, 2007.

Responsible Party & Schedule

Iain McIntosh, NCAN, Director of Business Administration



Internal Audit Report

Performance Management and Salary Review Process for Managers

June 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	6
1.3 Audit Scope	6
1.4 Summary of Procedures Performed.....	7
1.5 Positive Practices	8
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	8
1.7 Conclusion	12
1.8 Summary of Management Comments.....	12
2. Observations - Performance Management	15
2.1 <i>Objectives setting and cascading</i>	15
2.1.1 Launching the process and coordinating objectives.....	15
2.1.2 Setting individual objectives	17
2.1.3 Validating individual objectives.....	19
2.1.4 Meeting deadlines	21
2.1.5 Following up on development of individual objectives	23
2.2 <i>Feedback meeting</i>	24
2.2.1 Discussion and documentation of individual objectives.....	24
2.2.2 Meeting deadlines	25
2.3 <i>Year-end review and feedback</i>	26
2.3.1 Discussion regarding achievement of objectives and documentation of results.....	26
2.3.2 Determining performance ratings	27
2.3.3 Meeting deadlines	29
2.3.4 Year-end review follow-up	30
2.4 <i>Tools and resources of the performance management process</i>	32
2.4.1 Performance management and development (PMD) form	32
2.4.2 Documentation and training.....	34
2.4.3 Role of the Human Resources Department in the performance management process.....	36

3. Observations - Link between Performance and Compensation	38
<i>3.1 Salary Review</i>	38
3.1.1 Compliance with guidelines and budget	38
3.1.2 Impact of performance ratings on salary reviews	40
3.1.3 Position within pay bands	42
3.1.4 Incentive compensation programs	44
3.1.5 Communicating salary reviews	46
<i>3.2 Tools and resources of the salary review process</i>	47
3.2.1 Documentation and training.....	47
3.2.2 Role of the Human Resources Department in the salary review process.....	48
<i>3.3 Motivation and retention</i>	49
3.3.1 Intrinsic and extrinsic factors	49
Appendix I – List of interviewees	50
Appendix II – Rating of Internal Audit Report Results	51

1. Executive Summary

1.1 Background

Performance management and succession planning are two key objectives of the 2007-2008 Business Plan – Human Resources (HR) as defined below:

1. Leadership & Management Development
 - The leadership competency profile will form the basis of HR and management business processes for CBC/Radio-Canada;
 - Revised succession planning “process” to be implemented, communicated and relevant tools developed.
2. Performance & Accountability
 - Continue to develop and define the HR e-strategy toward supporting performance and accountability across the organization – outcomes expected for 2008.

The 1995 June OAG Special Examination Report mentioned that the Corporation had not adopted an official performance review and assessment program, and that this deficiency was the source of unresolved, undocumented performance issues that undermined the organization’s cost-effectiveness (*“Significant Deficiencies” section, p. 6 point 3; “Description of Significant Deficiencies” section, p. 10 – Performance Review and Assessment*).

The 2000 June report mentioned that the Corporation had made significant strides in improving the effectiveness of its management processes, particularly in the area of human resource management. It went on to say that critical HR processes, such as annual objectives and performance assessments for staff, had been introduced or reinforced (*sections 10 and 106*).

The 2005 November report found that while performance objectives were established and that performance was reviewed against objectives, more rigour was needed in the process to help ensure that all objectives were addressed in performance assessments. The two employee surveys in 2001 and 2003 revealed that the performance management process still had room for improvement, including the need to clarify the purpose and use of the performance management tool (*sections 160, 161, 167 and 168*).

The performance management and development program (PMD) for executives and managers was implemented in 1998 throughout the Corporation. Since November 2000, efforts have been made to extend this program to all staff. Performance management was then negotiated with each union, leading to the adoption of various PMD processes and tools. There is currently a desire to standardize PMD processes and tools for executives, managers, and staff.

In this document, “superior” refers to the person responsible for conducting the performance evaluation, and “manager” refers to the person who plans his/her individual objectives and validates them with a superior, and who discusses his/her performance with a superior during year-end review & feedback.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

PMD process

PMD program objectives

As indicated in *Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers*, the main program objectives are as follows:

- | |
|---|
| Performance planning |
| 1. Clarify performance expectations |
| 2. Link individual performance with organization and component business plans |
| 3. Identify performance measurement and evaluation criteria |
| Development planning |
| 4. Identify gaps in knowledge or skills required to meet expectations |
| 5. Describe specific development activities |
| At all stages |
| 6. Promote communication between managers and employees |

PMD tools

The following tools are used in the PMD process:

- Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers
- Performance Management and Staff Development – Objectives setting – Employee Handbook
- Performance Management and Staff Development – Objectives setting – Supervisor Handbook
- Performance Management and Staff Development Supervisor Handbook
- Executive business plans
- PMD form
- PMD – Objectives setting training

Description of the PMD process

Executives and managers are responsible for implementing the PMD in their component or unit. Managers are accountable for the PMD process and must report on it. The steps of the process are presented below.

Step 1: Objectives setting and cascading

Every year in January, executives start the PMD process by developing a business plan outlining their component's vision and priorities. Component business plans must be submitted in January for review and approval. They are officially approved in March by the Board, which may request

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

Description of the PMD process (Cont'd)

changes at that time. Follow-ups that are conditional on the approval of business plans and the development of objectives by management must have received final Board approval no later than May 31.

Objectives are then cascaded, starting with the executive director of components. Each hierarchical level must meet the deadlines in order to facilitate the linking of objectives down to employees. The main dates are indicated in the table below.

Table 1 – PMD Timelines

Hierarchical level	Objectives setting	Mid-year reviews	Year-end reviews and feedback
Vice-Presidents	March 1st	September/October	March
Senior Management Team	End of May	September/October	March
Managers (direct reports of senior management team)	End of April	September/October	March
Managers (including APS Staff, Association of Professionals and Supervisors)	End of May	October/November	March/April
Staff	End of June	October/November	April/May

Managers use objectives developed by executives and their superiors to write their own individual objectives, which are documented in the PMD form.

PMD forms must include the following:

- Four to six objectives for the year tied to their responsibilities, as well as the Corporation's strategic direction and vision. Executives must include at least one national objective;
- One development objective aimed at increasing skills or current performance;
- Performance indicators for each objective that meet "SMART" criteria (specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound) and facilitate the evaluation of results.

Managers then present their individual objectives and performance indicators to their superior in a validation meeting. During this meeting, managers obtain their superior's comments regarding these objectives. The superior requests any necessary changes and approves the objectives. The objectives are the subject of an agreement between managers and their superior at the start of the year.

Individual objectives may also need to be specified in other situations, e.g., when a new employee is hired or a current employee is transferred to another department.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

Description of the PMD process (Cont'd)

Step 2: Mid-year review

A mid-year review is scheduled to allow superiors to provide feedback on manager performance. Adjustments to individual objectives may also be made, as needed. This meeting may be held at mid-year or quarterly.

Step 3: Year-end review and feedback

At the end of the PMD cycle, i.e., by the end of March or April depending on hierarchical level, a year-end review is scheduled for the purpose of providing feedback on performance and determining the performance rating that will be used to obtain the salary adjustment and calculate any performance bonus. Managers generally prepare a self-evaluation of their objectives before meeting with their superior. However, superiors are responsible for determining the performance rating based on employee results and comments.

The following performance rating scale is used at CBC/Radio-Canada:

- Not met*
- Partially met*
- Fully met
- Exceeded
- Significantly exceeded

**Despite factors normally within the employee's control*

Salary review management

Salary review process objectives

The salary review process is designed to help the Corporation achieve its objectives. The following objectives are set out in *Management and APS Salary Review: Guidelines*:

- Establish compensation budgets that reflect the Corporation's overall financial position
- Provide fair and equitable compensation for work performed
- Be competitive with the external market
- Encourage individual performance
- Take into consideration terms within our current collective agreements

The salary review process at a glance

The compensation program is tied to the PMD program. While performance is one factor considered in the overall recommendation, it is not the only one.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

The salary review process at a glance (Cont'd)

The Human Resources team is responsible for launching and coordinating the annual salary review process. They prepare the payroll master file for each manager, including the names of their reports and any relevant information. They also inform managers of the budget to respect and send them the guidelines to follow. They ensure that managers meet the deadline for the process.

Rating and salary review recommendations

Each performance rating is tied to a range or a maximum percentage salary increase. Superiors use this information to recommend a performance rating and salary adjustment for each manager. Superiors must also consider other factors, such as position in the pay band, the market value of the job, and the budget allocation.

Management and APS Salary Review: Guidelines explain how pay bands work and recommend that the base salary be revised or a lump sum reward be used if the manager is at the top of the pay band. There are eight pay bands for the different decision-making levels of regular and APS managers, ranging from MB3 to MB10. Each pay band is divided into three zones:

- The Entry zone is for newly hired or appointed managers who have little relevant experience, are in the learning phase of a job, or are partially meeting job requirements in an acceptable manner.
- The Reference zone is for managers who are performing in a completely satisfactory manner and have been in the job for three to five years. Managers who broaden their skills, take on additional responsibilities, and contribute significantly to team outcomes could see their salary progress past the midpoint and towards the top of the Reference zone.
- The Reference Plus zone is reserved for managers who possess skills that are critical to the Corporation or who have exceeded all job requirements and have demonstrated sustained outstanding performance over several years. Movement into the Reference Plus zone or a salary increase within this zone must be recommended by the appropriate Human Resources director and approved by the vice-president.

The guidelines recommend a lump sum reward for managers in the Reference Plus zone. For managers who have progressed past the midpoint in the Reference zone, a combined salary increase and lump sum reward is suggested.

Rating and salary review consolidation

The executive director of the unit or a person appointed for this purpose receives recommendations and ensures that the performance ratings of managers in his/her group are distributed as provided in the guidelines. He/she must also ensure compliance with the budget allocation for salary adjustments. Certain performance ratings may therefore need to be modified. In 2006, the budget was 2.5% of the total payroll. In 2005, there were two budgets—one for salary adjustments (2.5%) and another (1%) specifically allocated for movement within pay bands.

Executive directors submit their recommendations to the Human Resources Department. HR representatives then validate compliance with the guidelines and budgets and check for the required supporting documentation. For example, "exceeded" and "significantly exceeded" ratings must be supported by a description of the results and accomplishments of managers receiving one of these ratings. Changes in ratings or resulting salary adjustments are aimed at ensuring greater equity of the process within the Corporation.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

The salary review process at a glance (Cont'd)

Rating and salary review approval

The vice-president then approves all ratings and salary reviews. The component vice-president can authorize duly justified exceptions to normal rating distribution in accordance with the guidelines.

Incentive award plan

For managers eligible for the *In Tandem* incentive award plan (i.e., those in pay bands MB8 to MB10), the performance rating also affects the bonus award. A matrix determines a performance factor based on individual and component ratings. This factor is then used to calculate the bonus award.

Salary review notification

Managers receive a salary review letter informing them of their new salary and the bonus award. Certain managers also receive verbal confirmation from their superior.

1.2 Audit Objective

The audit objective in reviewing the performance management and salary review process for managers was to ensure that CBC/Radio-Canada has appropriate systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks related to the process. In this context, a business risk is a threat or event that may hinder the department's ability to realize its objectives. The audit focused on the following risks:

- Individual objectives may not be aligned with corporate objectives;
- Compensation may not be linked to performance;
- Individuals involved in the implementation of the process may not understand their roles and responsibilities and may not be accountable; and
- Practices and tools used in the process may be ineffective.

1.3 Audit Scope

The scope of this audit included a review of the current systems, practices and controls in place in the English and French networks in Toronto and Montréal. Our audit covered the following:

- Establishment and monitoring of individual objectives;
- Practices and tools used to manage performance and remuneration;
- Performance assessments and measures;
- Compensation adjustment process; and
- Roles and responsibilities of the individuals involved in the process.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.3 Audit Scope (Cont'd)

This audit is based on the PMD and salary review processes for the 2005–2006 cycle—the last performance evaluation cycle to be fully completed. However, managers we met with were able to provide information on the first half of the 2006–2007 cycle, which had already begun.

It should be noted that this audit does not cover corporate components, with the exception of the Technology Group.

In order to assess the effectiveness of controls and identify opportunities for improvement, we compared current CBC/Radio-Canada practices with performance management and compensation best practices.

1.4 Summary of Procedures Performed

We carried out the following main auditing procedures between December 2006 and February 2007:

- Interviews with managers at various levels in the units identified (see Table 2 below);
- Interviews with members of the English and French network Human Resources teams;
- Review of documentation tied to the PMD and salary review process for executives;
- Review of relevant documentation on the CBC/Radio-Canada intranet; and
- Review of 48 2005–2006 PMD forms from managers interviewed and/or identified (39 PMD forms were received in paper format and 9 in electronic format).

Table 2 – Main Units and Hierarchical Levels Targeted

Targeted Managements	English Media	<ul style="list-style-type: none"> • A&E, English Television • NCAN, English Television • Sports, English Television • Production Resources, English Television • Production and Resources, English Radio
	French Media	<ul style="list-style-type: none"> • Information • Télévision de Radio-Canada • Technical Production • Radio
	Non-media	<ul style="list-style-type: none"> • Technology
Hierarchical Levels		<ul style="list-style-type: none"> • Vice-president • Executive Director • Senior Manager • Manager, Creative Head, Production Manager, Site Director and Chief Editor (including APS managerial staff)

The list of interviewees can be found in Appendix I.

We thank all employees met during this audit for their cooperation and availability.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.5 Positive Practices

Our meetings with managers and review of the documentation revealed the following positive practices worthy of mention:

- While outside the scope of our audit, the high level of commitment on the part of managers interviewed with respect to the Corporation and their work.
- The active participation of vice-presidents in launching the PMD process, which has helped increase PMD process credibility with managers.
- In the PMD forms we reviewed, there was a good coordination between individual objectives and the Corporation's strategic direction and component priorities. This coordination was made possible through communication of strategic direction and component priorities at management meetings, individual objectives setting and cascading, and validation meetings with superiors regarding objectives.
- The desire to hold superiors and managers accountable for completing the PMD and salary review process.
- The ongoing feedback superiors provide managers throughout the PMD process, which makes it possible to adjust individual objectives based on changes in the business environment, immediately relay comments on manager performance, and identify performance problems and issues faster.
- The training and tools available to guide managers in setting objectives and performance indicators, primarily in the English network, which has worked hard to improve quality standards in the writing of objectives.
- Annual audits by the Human Resources Department in the English network, which have helped put in place training sessions, follow-up procedures, and communications that spotlight the PMD process.

1.6 Summary of Observations and Recommendations

The observations and recommendations presented in this report pertain to manager compliance with the PMD process as well as the comparison of the process and tools with performance management best practices.

Compliance with and standardization of the PMD process

Managers in audited departments do not systematically comply with every step in the PMD process. Although the mid-year feedback meeting is essential for checking progress towards objectives, reviewing priorities as required and providing feedback on performance to date, it is the step most often omitted. We also found that there is no integrated performance management system or shared tool to monitor the process or ensure the various steps are followed.

Mid-year feedback meetings should be held. To ensure the PMD process is carried out in its entirety, a monitoring process should be put in place. It should comprise a shared monitoring system and shared practices and generate a compliance report for senior management. In addition, it would be beneficial for the Corporation to acquire an automated performance management system. The main advantages of such a system would be to optimize, standardize and simplify the PMD process, make participants more autonomous and produce compliance reports.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

Setting of individual objectives

We observed that the PMD process does not set out any common performance standards establishing the Corporation's expectations of managers. In addition, we noted that the current PMD process pays little heed to developing and upgrading competencies. However, we were informed that the CBC/Radio-Canada Leadership Competency Model is currently being developed by the corporate Human Resources team.

PMD forms examined contained a very high number of objectives. This could lead to the dilution of objectives in place, difficulty in setting priorities or an excessive workload.

According to performance management best practices, standards of performance should be developed to give managers a common vision of the Corporation's performance expectations, facilitate formulation of their individual objectives and ensure evaluations are based on more consistent criteria. In addition, greater attention should be paid to development and a career-oriented objectives to encourage managers to develop their skills, thereby giving the Corporation's succession preparation process a boost and enhancing organizational efficiency.

Special attention should be paid to reducing the number of objectives established and adjusting priorities accordingly. Best performance practices recommend six to ten objectives.

Determining ratings and salary reviews

We noted that superiors do not all share the same understanding of rating distribution guidelines. A number of superiors believe that rating distribution targets must be met within each work team. This approach can lead to inequities within the Corporation since managers should be evaluated using the same scale, even if they are part of a team where there are a greater number of effective managers.

In addition, we observed that the Corporation uses a single salary structure across Canada. As a result of adopting the same pay bands without factoring in the cost of living, the Corporation could have difficulty attracting and retaining managers in major centres.

To reduce the potential for inequities when determining managers' salaries and make the link between performance and compensation more consistent, superiors should hold a meeting where they can compare performances and adjust ratings to ensure they comply with rating distribution guidelines across departments. The fact that superiors are accountable for their salary review budgets should not diminish the importance of managing the rating distribution across a sufficiently large population such as a component. Comparing ratings and managing a comprehensive budget on a component basis are crucial because they make it possible to reward managers equitably, according to their performance and without penalizing their colleagues.

In accordance with best practices and to mitigate the risks mentioned above, distinct pay bands according to location and level of competition should be put in place.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

Understanding of the link between performance and compensation

Our study showed that the link between performance and compensation seems to be unclear and relatively meaningless for many managers. We attribute this to the fact that certain managers are not informed of their rating at the end of the exercise nor of their component's rating in connection with the In Tandem incentive plan. These comments are more applicable to French services. Finally, a certain number of annual performance evaluation meetings are not held, undermining the credibility of the link between performance and compensation.

To ensure that the relationship between performance and compensation is clear for managers, discussions on performance ratings should be held with superiors in every department. Managers in every department should be informed of their individual ratings and the component's rating in a uniform manner. Although the salary review letter is an effective means of doing this, a discussion between managers and their superiors remains the best approach. Discussions give superiors the opportunity to inquire into the manager's opinions and concerns, thereby reducing the risk of demotivation, waning job dedication or a departure.

Recognizing effective managers

We observed only a slight difference between the most effective and the least effective managers in terms of both their salary reviews and their In Tandem incentive plan bonuses. On average, managers who had exceeded or substantially exceeded expectations received a salary increase 1% to 2% higher than those who had fully met expectations. We also noted that performance-related factors in the In Tandem incentive plan are generous for the least effective managers in a component that exceeds expectations. In that case, managers in PC8 and PC9 pay bands who had partly met expectations received a bonus equivalent to 6% of their basic salary, while colleagues who exceeded expectations received a 10% bonus.

We understand that the budget is limited by government funding. However, in order to reinforce managers' desire to exceed expectations, thought should be given to making a greater distinction between managers who partly meet expectations and those who exceed them. Performance-related factors in the In Tandem incentive plan could be adjusted to accentuate the distinction. Recognizing effective managers is a major factor because it has a direct impact on the credibility of the link between performance and compensation.

Training and adequate documentation on the PMD and salary review process

Our study showed that training on compensation and the PMD process is not consistently available across networks and departments. Moreover, several superiors met reported that they feel ill equipped to provide constructive feedback. There are more training sessions offered by Human Resources in the English Services.

We also observed that the Corporation has two separate intranet sections that deal with performance management and contain different information and documents.

Finally, most managers met share a low opinion of the form's inflexible format and question the usefulness of completing every column. The form takes a great deal of time to fill out and format, which does not contribute any real added value.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

Training and adequate documentation on the PMD and salary review process (Cont'd)

To ensure the PMD and salary review processes are more uniform in all departments, standardized training sessions should be held at the start of the PMD process so that new managers can familiarize themselves with the process and obtain the tools they need to provide constructive feedback over the year. Moreover, all managers should undergo training sessions on compensation to help them understand the relationship between performance and compensation and make them more comfortable when answering questions about the Corporation's compensation practices, wage surveys and positioning within pay bands.

All performance management information should be consolidated and made available in a single section of the Corporation's intranet to make it easier for managers to find.

Number of subordinates evaluated per superior

We observed that in many cases, the ratio of subordinates to superiors is very high. Given the number of people to meet with and evaluate, a high ratio means a significantly greater PMD workload and could affect the quality of preparation as well as subordinate-superior interactions.

In such cases, the number of subordinates to be evaluated per superior should be reduced. According to best practices, the management span of control for professional individuals whose performance are based on achieving objectives is generally 1 for 10. This would give superiors the time they need to prepare, provide ongoing feedback and hold effective meetings with their managers at each step of process. Cases of non-performance would also be easier to identify and deal with.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.7 Conclusion

Based on the results of our audit, we conclude that systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks with the performance management and salary review process for managers are :

- Effective (no observations)
- Acceptable (requires improvement)**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation)

Based on the new rating system that is effective since April 01, 2007, systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks with the performance management and salary review process for managers are (see Appendix II for the detailed definition of each rating):

- Highly effective (no observations)
- Effective (few observations)
- Acceptable (several observations)**
The internal control structure elements are effective and most internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedure are classified as minor to moderate in impact and possible in likelihood. Follow-up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- Unsatisfactory (many observations)

1.8 Summary of Management Comments

Compliance with and standardization of the PMD process

HR will encourage managers to comply to the PMD process as part of the rollout of the 2008-2009 process. It is expected that the process will be fully automated by the next fiscal cycle. The new system will have a full tracking mechanism which will enable the Corporation to determine who and has not complied to the process.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.8 Summary of Management Comments (Cont'd)

Setting of individual objectives

Development and career objectives are now being developed in linkage with the rollout of CBC/Radio-Canada's leadership competencies and will form a regular part of the performance management moving forward.

Individual managers will be responsible for ensuring that they limit their objectives to priority objectives only. This will be encouraged as part of the rollout of the 2008-2009 process by HR (supported by all vice-presidents).

Determining ratings and salary reviews

As part of the approval process for all salary recommendations, HR does look at the distribution of all performance ratings on a department-by-department basis, component basis and an overall basis. If an area does not meet the normal distribution, they are asked to reconsider their ratings. We feel the current practice meets the objectives.

Regular analysis is conducted on pay levels within "hot" markets or skills to determine if additional treatment is required to ensure that we are less vulnerable to attrition of key people to the business. Factors must be considered relative to regional pay rates: mobility of staff creates issues unless you are prepared to reduce salary in non-major markets. Unionized staff represent 90% of the workforce and would only accept regional rates after a lengthy work stoppage.

Understanding of the link between performance and compensation

Rating scales will be incorporated into training and will be more thoroughly explained in all training which HR will more consistently roll out through the organization.

It is critical that every manager receive a letter documenting their performance rating and salary increase. In this review cycle (2006-2007), HR is preparing the letters for use by line managers throughout the Corporation.

It is agreed that managers must take the time to conduct performance evaluation meetings. The automation of the process expected for the next performance management cycle will make it much easier to track.

Recognizing effective managers

The Corporation does need to consider a revision to the payout matrices for the incentive plan multiplier for the below "fully met" performance. Analysis and recommendation will be done in the fall to present the 2008 plans to the Board of Directors.

Training and adequate documentation on the PMD and salary review process

It is incumbent upon HR to ensure that processes, related tools and documentation are standard throughout the Corporation. This will be rectified prior to the next performance management cycle.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.8 Summary of Management Comments (Cont'd)

Training and adequate documentation and the PMD and salary review process (Cont'd)

Changes to the PMD form will be taken under consideration as the process is being automated.

Training is being offered by HR, however, it will be offered more uniformly throughout the Corporation.

Number of subordinates evaluated per superior

While we try to reduce the ratio of subordinates to superiors, without additional funding it is very difficult. With the performance management program that is in place represented by the CMG, a manager can designate another supervisor, i.e. an Executive Producer or a Technical Lead who can actually perform the review. This helps improve the ratio.

2. Observations - Performance Management

2.1 Objectives setting and cascading

2.1.1 Launching the process and coordinating objectives

Observation

We made a number of observations, particularly regarding coordination of objectives, communication methods, communication content, and changes that might affect cascading.

In order to verify that individual objectives dovetailed with the strategic directions and priorities of components, we collected 48 PMD forms. A qualitative study of these forms showed that the vast majority of objectives dovetail well or very well with the superior's objectives. Most are also tied to the strategic directions and priorities of their component. We also noted that first-line managers specify their objectives based more on those of their immediate superior, which aids in comprehension.

We noted that methods for communicating component strategic directions and priorities differed by group. Among the best practices observed, we were told that certain vice-presidents and executive directors hold meetings to present the strategic directions of the network or components; these include "town hall" meetings, French television Board meetings, and other management meetings. Other components do not seem to have this type of meeting. Managers who took part in these type of meetings told us that they were a great help for understanding component strategic directions and priorities, as well as for identifying their individual objectives. In addition, managers can consult the priorities of English network Television and Radio components by visiting the performance management section of the Corporation intranet.

We noted that the content of objectives sent to lower levels also varied based on management practices adopted by superiors.

- In most cases observed, superiors sent all objectives developed by higher levels—including their individual objectives—to their team of managers. Managers generally had a good understanding of strategic directions, except for certain first-line managers who mentioned having more difficulty understanding the orientations of executives, which they generally saw as very broad and abstract, and translating them into concrete action.
- In a minority of cases observed, superiors selected objectives before sending them to their managers with a view to determining which ones managers could make a greater contribution to. They did so to ensure objectives were relevant and improve the PMD process credibility. One risk associated with this practice of removing information is that it weakens the link between the manager's personal contribution and the Corporation's strategic directions.
- Lastly, in one French network unit, the executive director identified common objectives for the entire team of managers. This practice helps provide direction by highlighting specific objectives and ensures consistency between the objectives of managers within this unit. In contrast, it carries the risk of resulting in too many objectives and diluting efforts to achieve them.

Furthermore, we noted that changes in management at various components over the past fiscal year may have caused some confusion regarding the comprehension and coordination of objectives, primarily when strategic directions and priorities changed with the arrival of a new vice-president or executive director. These changes may also have led to some delays in setting objectives at lower levels, or to adjustments in the individual objectives of managers during the year.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.1 Objectives setting and cascading (Cont'd)

2.1.1 Launching the process and coordinating objectives (Cont'd)

Recommendation

In all components, individual or group meetings should be planned in order to clearly communicate component priorities and explain how they tie in with the Corporation's strategic directions. These meetings should give managers an opportunity to ask questions and ensure everyone has a clear understanding of component strategic directions and priorities.

The priorities of all components should be on the Corporation intranet so that managers can easily consult them when setting their individual objectives. Currently, only the priorities of English Television and English Radio are on the intranet.

The priorities that are most important and relevant for the component should also be identified and communicated in order to help managers better focus their individual objectives.

If a change in management leads to a change in component priorities, individual or group meetings should be planned in order to explain changes and help managers adjust their individual objectives accordingly.

Management Comments and Action Plan

It is recognized that this is a positive practice that should be incorporated into the planning process throughout the organization. This must start at the top through the media and functional vice-presidents for all areas of the business and can be introduced in the 2008-2009 performance year.

Responsible Party and Schedule

Process change introduced by HR as part of the performance management process. Responsibility lies with vice-presidents in all areas of the business. In place for 2008-2009 performance management cycle.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.1 Objectives setting and cascading (Cont'd)

2.1.2 Setting individual objectives

Observation

Our main observations regarding the setting of individual objectives concern the use of a competency model and performance standards, the number and choice of objectives, the quality of individual objectives and performance indicators, as well as the presence of a development objective.

Corporate Human Resources has developed a competency model—the *CBC/Radio-Canada Leadership Competency Model*—which will be integrated into the human resources management process, including performance and compensation management as well as succession planning. This tool is a very positive step, as it will make it easier to specify development objectives by emphasizing the knowledge, abilities, and aptitudes that managers require. In contrast, we noted a lack of performance standards defining common performance expectations and technical competency requirements for managers, according to unit. This leadership model was rolled out through the first quarter of 2007-2008.

In analyzing 48 PMD forms, we noted that certain managers specified numerous individual objectives. While *Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers* indicates that 4 to 6 objectives should be specified for each individual, English network managers listed an average of 16.6 objectives on their PMD form, while French network managers had 7.4 and Technology Group managers 7.3. Managers told us that they have difficulty in complying with the number of objectives indicated in the *Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers* because their superiors elaborate many objectives that they need to contribute to. For this reason, a number of important indicators were also found on the forms of Corporation managers. Too many objectives could result in diluted objectives, difficulty in setting priorities, or an excessive workload.

As regards to the quality of the content on the PMD forms we reviewed, the objectives were generally well written. However, there was some confusion between objectives and action plans: certain objectives were not supported by concrete actions, while others were more like actions to be taken. Certain managers told us they sometimes had little control over their objectives, as they were dependent on an external decision (e.g., a budget) or on collaboration with other departments. In addition, performance indicators were generally presented but were not always measurable or observable. Certain managers told us they had difficulty listing specific performance indicators to make their objectives measurable or observable. We observed this more in the French network and with new managers. A number of training sessions on setting objectives were provided to English network managers, and they were given a guide to help them with this exercise. Some managers also received personalized coaching with a HR representative to ensure that objectives and performance indicators were being properly formulated.

The managers we met with reported that little emphasis is placed on skills development. Our review of PMD forms revealed that 8 out of 18 English network managers, 22 out of 27 French network managers, and 2 out of 3 Technology Group managers had specified a development objective. The English network was generally less likely to have a development objective, an aspect identified as an area for improvement in the audit conducted by this network. Furthermore, we noted that the PMD form lacked a section for the setting of a career objective.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.1 Objectives setting and cascading (Cont'd)

2.1.2 Setting individual objectives (Cont'd)

Recommendation

The Corporation would be well advised to develop performance standards that specify common performance expectations for its managers. Performance standards would facilitate the setting and coordination of objectives, promote the evaluation of managers based on comparative criteria, and reduce the time spent writing objectives. The following two examples of performance standards would demonstrate the importance of performance management for the Corporation:

- All managers should have a performance standard stipulating that they must comply with every step of the PMD process. The following performance indicators could be used:
 - Documentation of individual objectives
 - PMD form update after feedback meeting
 - PMD form update and finalization after year-end review meeting
- All superiors should have a performance standard stipulating that in addition to complying with the PMD process themselves, they must ensure that their managers and employees do the same, and monitor their compliance. In addition to the above indicators ensuring their own participation in the process, the following performance indicators could be used:
 - Meeting to validate individual objectives with their reports
 - At least one feedback meeting with their reports
 - Timely year-end review meeting with their reports, i.e., before sending out salary recommendations
 - Monitoring of all steps of the process

According to best performance management practices, performance standards and the competency model should also incorporate technical skill requirements for managers in each unit in order to provide a robust and comprehensive model that covers all required skills and expectations. The performances standards and the competency model will help evaluate the overall performance of managers and identify, in a more common way, the “deviant” behaviours that need to be addressed.

The number of objectives indicated in *Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers* should be revised to six to ten maximum in order to reflect the reality of the Corporation. However, special attention should be given to the number of objectives developed and managers should be reminded that objectives should not be related to their day-to-day work responsibilities or tasks. Managers should ensure that their objectives comply with SMART criteria, i.e., they are specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound. In considering each objective, managers would ensure that each is relevant and a priority, which would help limit the number of individual objectives. The number of performance indicators, however, can vary. To help managers in this regard, the HR representative of the unit should check PMD forms randomly in order to validate manager comprehension, individual objective and performance indicator quality, and proper documentation. The Human Resources Department could subsequently offer individual or group coaching to dispel confusion about writing objectives, performance indicators, and individual action plans, if required.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.1 Objectives setting and cascading (Cont'd)

2.1.2 Setting individual objectives (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

PMD process training for managers should be offered annually a few weeks before the process is launched in an ongoing, standardized manner. This possibility is discussed in detail in Section 2.4.2.

Lastly, the setting of development and career objectives should be promoted in order to encourage managers to develop their skills and enhance their opportunities for advancement within the Corporation. However, it should be mentioned that these objectives should not be considered in manager evaluations since they focus more on medium and long-term skills development and succession.

Management Comments and Action Plan

Process training will be offered more consistently throughout the Corporation. Development and career objectives are now being developed in linkage with the rollout of CBC/Radio-Canada's leadership competencies and will form a regular part of the performance management process moving forward.

Responsible Party and Schedule

Human Resources will initiate and deliver necessary training consistently throughout the organization. Individual managers will be responsible for setting development and career objectives – this will be promulgated by HR as a regular, ongoing feature and requirement of the overall performance management process. In place for 2008-2009 performance management cycle.

2.1.3 Validating individual objectives

Observation

As regards to the validation of individual objectives, our main observations concern meetings between managers and superiors, the validation exercise as such, and the signing of PMD forms.

We noted that most of the superiors we met with arrange meetings with their managers to discuss their individual objectives. During these meetings, superiors clarify their expectations, validate individual objectives, and sometimes request changes to objectives, including the addition of new objectives. Objectives are often validated during a main meeting and may require one or two additional short meetings. A number of superiors ask for individual objectives before the meeting in order to prepare and think about the manager's performance expectations. A minority of superiors validate objectives in a way other than in meetings, i.e., by email or phone. Managers generally document changes on their PMD form and email the final version to their superior.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.1 Objectives setting and cascading (Cont'd)

2.1.3 Validating individual objectives (Cont'd)

Observation (Cont'd)

A minority of managers met indicated they had not had validation meetings with their superior. The main reasons cited were management instability in the components where they work, heavy workload, and frequent travel. Misunderstandings between the superior and managers regarding individual objectives could compromise the importance of the PMD process and its tie to compensation. Failure to hold validation meetings could result in certain risks:

- Managers could end up with too many individual objectives on their PMD forms.
- Activities or projects that were not validated by the superior may not dovetail with component strategic directions and priorities.
- The superior's expectations may not have been clearly communicated in a formal meeting.
- Managers may think their superior gives little weight to the PMD process.

Lastly, forms were rarely signed by managers and their superiors, as objectives were part of a verbal agreement. Only 4 out of 38 forms received in paper format were signed. While a signature indicates the superior's official approval of the objectives, it does not guarantee their quality and is no substitute for a crucial discussion between managers and their superior.

Recommendation

The validation of individual objectives is a key step in the PMD process, as these objectives are the basis for managers' annual performance evaluations. For this reason, objective validation meetings should be held for all managers.

Further to our observation about the high number of individual objectives and their quality, superiors should pay special attention during the validation exercise to the number of objectives that managers develop by identifying priority objectives with them. They should also ensure that objectives comply with SMART criteria, i.e., they are specific, measurable, achievable, realistic, and time-bound, in order to facilitate assessment through measurable or observable objectives.

Lastly, the PMD form should have a section where the date for validating objectives is indicated, as well as the date at which the form was completed. This would help demonstrate the importance of this step of the PMD process.

Management Comments and Action Plan

Individual managers will be responsible for ensuring that they limit their objectives to priority objectives only. This will be encouraged as part of the rollout of the 2008-2009 process by Human Resources (supported by all vice-presidents). It is expected that the process will be fully automated by the next fiscal cycle, so all forms will be date stamped and verified on-line which should negate the need for signatures. This will have a full tracking mechanism which will enable the Corporation to determine who and who has not had performance and objective discussions and developed objectives for the coming year.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.1 Objectives setting and cascading (Cont'd)

2.1.3 Validating individual objectives (Cont'd)

Responsible Party and Schedule

Human Resources (expertise service) in conjunction with line managers.
In place for 2008-2009 performance management cycle.

2.1.4 Meeting deadlines

Observation

We noted that deadlines varied from one unit to another. Our observations concern when objectives were specified, factors that make it difficult to meet deadlines, and the communication of deadlines.

Managers in units whose operations are closely tied to the programming cycle starting in September said they often find it difficult to plan objectives in March/April, even though this is the start of the new fiscal year. Objectives planned at the start of the year may have to be modified when budgets are approved in June and may require additional adjustments based on decisions related to programming in September, making it harder to specify and follow up on individual objectives.

We observed a number of factors that can make deadlines more difficult to meet. While the guide provides for one month, managers generally have one to three weeks per hierarchical level to specify and validate their objectives. Our main observations are as follows:

- Many managers indicated that the heavy workload makes it difficult to arrange meetings in a short period of time.
- For some of them the superior/report ratio is particularly high, according to statistics received from the HR team, i.e., 1:16 for regular managers and 1:59 for APS managers. Given the large number of people to meet with, a high ratio might influence the quality of preparation and interaction. Among the highest superior/report ratios in the units, we were informed of the following: 1 to 74 (NCAN), 1 to 40 (Technical Production, French services), and 1 to 35 (News, French services). This problem is tied more to the evaluation of unionized employees but must be mentioned, as it affects the workload of managers and their ability to meet deadlines.
- Managers who are called on to travel frequently or who have flexible schedules also have some difficulty meeting with all members of their team.

In addition, a number of managers told us they were confused about process deadlines. Apparently, communications are not always sufficient to ensure a good understanding of deadlines. This confusion is greater when cascading is slowed or delayed by the arrival of a new manager.

Recommendation

The Corporation should think about whether the current performance management cycle is the best for meeting the needs of most units.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.1 Objectives setting and cascading (Cont'd)

2.1.4 Meeting deadlines (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

The superior/report ratio should be reviewed to ensure a realistic number of people to evaluate. This would allow superiors to set aside the necessary time for preparation and a quality conversation with each of their managers. The management span of control for professional individuals whose performance are based on achieving objectives is generally 1 for 10.

All managers should be sent an annual reminder of key dates at the launch of the PMD process. This possibility is discussed in detail in Section 2.4.2.

Superiors should be invited to block time in their calendars, in advance, to meet with their managers. Even though, this may not ensure that meetings will be held, it incites superiors to plan in advance and demonstrates, to the managers, the importance they show to the process.

In the event of a change in management, a deadline extension should be considered and any changes communicated to all involved to avoid confusion.

Management Comments and Action Plan

Deadlines are in place to coincide with fiscal year realities and with the deadlines dictated by the Board of Directors. This is necessary from a budgetary perspective. It is unlikely that deadlines around performance will change. It is also critical that objectives are set at the beginning of the fiscal year – there is no point in using cascaded objectives to set new objectives that are out of step with current media priorities.

With respect to the number of people being evaluated by superiors, the recommendation is that we reduce the ratio of subordinates to superiors. While we try to do this, without additional funding, it is very difficult. With the performance management program that is in place for employees represented by the CMG, a manager can designate another supervisor, i.e. an Executive Producer or a Technical Lead who can actually perform the review. This helps improve the ratio.

It is agreed that managers must take the time to schedule meetings and ensure that performance management and objective setting take place. Again, with the automation of the system expected for the next performance management cycle, it will be much easier to track this.

Responsible Party and Schedule

Line managers.

Targeted for 2008-2009 performance management cycle.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.1 Objectives setting and cascading (Cont'd)

2.1.5 Following up on development of individual objectives

Observation

We noted that follow-up was not consistent across the units regarding the setting of individual objectives and the validation exercise required by superiors. Few vice-presidents, executive directors, managers, or their representatives in human resources ask their reports for details on objective validation meetings. Some vice-presidents and executive directors met ask to see certain plans in order to verify that they have been completed. In addition, certain managers told us that no follow-up was asked of them.

A qualitative analysis of PMD forms showed that a number of superiors have an individual objective concerning the PMD process. This was fairly common in the PMD forms we reviewed, with more than 14 out of 18 managers in the English network and 16 out of 27 in the French network having such an objective. As regards the Technology Group team, the forms we reviewed had no such objective.

Lastly, for the past two years the Human Resources Department in the English network has done audits on objectives setting, which has contributed to manager participation in the PMD process.

Recommendation

A compliance report should be drawn up for executives regarding PMD process participation and adherence throughout the entire Corporation, as mentioned in Section 2.4.3.

The audit performed by the English network HR team is a good practice that the French network should also adopt. Such an audit alerts managers to the importance of performance management, helps identify areas for improvement, and enables solutions to be proposed.

Management Comments and Action Plan

This can be done throughout the organization. Again, the automation of the process will assist this greatly.

Responsible Party and Schedule

Human Resources can begin this in Fall 2007 for the current performance management cycle.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.2 Feedback meeting

2.2.1 Discussion and documentation of individual objectives

Observation

The observations included in this section pertain to the mid-year review meeting, PMD form updates, and related follow-up. We also address informal feedback meetings held during the year.

We noted that mid-year review meetings and documentation of results was not consistent across the units we audited, but that ongoing informal feedback is a well-integrated practice in most of them.

Following interviews with managers, we noted that 5 of the 10 audited units hold official mid-year review meetings. Of these units, 3 encourage status reports on the achievement of objectives and changes in objectives that are no longer relevant in the PMD form, which can be due to, among other things, decisions regarding budgets, BBM results, or news. Superiors also give priority to ongoing feedback with their managers. The superiors we met with also mentioned that they preferred this approach, as it allows them to share comments regarding performance in a timely manner and therefore help managers readjust faster.

We believe that not holding or documenting feedback meetings could lead to two risks:

- Disagreements could arise at year-end review regarding objectives set at the start of the year or modified during the year.
- Managers could misunderstand or underestimate performance expectations or problems.

Most of the audited units do not follow up in order to ensure mid-year review meetings are held or PMD form documentation is complete.

Recommendation

While frequent informal feedback meetings are among the best performance management practices, superiors should hold a formal feedback meeting at least at mid-year in order to formalize discussions regarding progress in achieving objectives and formally document discussions and necessary adjustments on the PMD form. *Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers* should be more specific and directive in this regard.

According to best performance management practices, managers should draw up a self-evaluation and send it to their superior prior to the meeting. Adoption of this practice by all managers and superiors would enable them to prepare in advance, think about key items that should be discussed, and make the review meeting more efficient and concise.

In order to ensure that superiors hold this meeting, the vice-president or executive director of each unit should follow up to ensure that they have done so.

A compliance report should be drawn up for executives regarding PMD process participation and adherence throughout the entire Corporation, as mentioned in Section 2.4.3.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.2 Feedback meeting (Cont'd)

2.2.1 Discussion and documentation of individual objectives (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

This will be encouraged.

Responsible Party and Schedule

HR to communicate – 2008-2009 performance cycle.
Line managers.

2.2.2 Meeting deadlines

Observation

According to our observations, superiors of units that plan mid-year review meetings with their managers generally meet the deadlines. Feedback meeting planning is more of a problem for units that require their managers to travel frequently. In addition, most managers told us they believed that holding regular mid-year review meeting was unrealistic, given the heavy workload and high number of direct reports of many managers.

Recommendation

The feedback meeting date should remain at the discretion of superiors as long as the meeting is held in the middle of the year.

Superiors should be invited to block time in their calendars, at the beginning of the process, to do the mid-year feedback meetings with their managers. Even though, this may not ensure that meetings will be held, it incites superiors to plan in advance and demonstrates, to the managers, the importance they show to the process.

Management Comments and Action Plan

This will be encouraged.

Responsible Party and Schedule

HR to communicate – September–December 2007 (and every year at this time).
Line manager – responsibility.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.3 Year-end review and feedback

2.3.1 Discussion regarding achievement of objectives and documentation of results

Observation

Our observations concern self-evaluations, year-end review meetings, documentation of results, and non-performance management.

Most managers met said they had written up a self-evaluation and sent it to their superior to give him/her an opportunity to go over it before the year-end review meeting.

For three units audited, managers generally review each objective with their superior at the performance evaluation meeting and discuss the results achieved or the reasons objectives were not met, as the case may be. In six other units, superiors and managers discuss the achievement of objectives more generally. In the last audited unit, meetings were not held. It should be noted that most of the managers we met with believe the PMD process is very cumbersome and time-consuming to manage even though they acknowledge that it is critical to performance management.

In reviewing the PMD forms, we observed that the degree of documentation of results varies greatly from one manager to the next. Some placed more emphasis on the results achieved by describing the accomplishments, difficulties, or reasons why objectives were not achieved. Others indicated only that objectives were achieved, often using a rating scale with no other written explanations. Some documented both the achievement of objectives and the results. Only four completed PMD forms were dated at the end of the performance process. Lastly, 3 managers in the English network and four in the French network did not document their results on their form. A major risk of not documenting year-end reviews is the lack of written proof of performance problems tied to the achievement of objectives.

Lastly, a number of superiors met told us they found it more difficult to give constructive feedback to managers experiencing performance problems and felt ill-equipped to do so. However, we have been informed that feedback session workshops have been held by the English network Human Resources which address this issue.

Recommendation

The year-end review should be the subject of a formal meeting for managers in all units. However, the process could start earlier to give more time and flexibility to the superiors.

The results achieved for each objective should always be raised by the superior and discussed at the year-end review meeting. In addition, in order to formalize comments discussed at the year-end review meeting, it would be better to ensure that the PMD form is completed by the manager and signed by the superior and the manager, and that the meeting date is well documented.

According to best performance management practices, managers should draw up a self-evaluation and send it to their superior prior to the meeting. Adoption of this practice by all managers and superiors would enable them to prepare in advance, think about key items that should be discussed, and make the year-end review meeting more efficient and concise.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.3 Year-end review and feedback (Cont'd)

2.3.1 Discussion regarding achievement of objectives and documentation of results (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

Performance problems, i.e., when managers receive a “partially met” or “not met” rating, should be reported to a HR representative in order to mitigate risks of legal claims which could affect the Corporation’s reputation. Meetings with managers experiencing performance difficulties should be held with the superior and the HR representative, who could follow up on the development plan, provide the necessary documentation, and assist the superior in selecting the appropriate development messages and tools.

In addition, the Corporation should offer training on how to manage non-performance or coaching by Human Resources to ensure that superiors provide constructive feedback to managers who are experiencing difficulties. This could be the subject of a special comprehensive training session tailored to the needs of superiors.

Management Comments and Action Plan

This training is being offered by Human Resources, however, it will be offered more uniformly throughout the Corporation. All partially met or not met ratings are already reported to Human Resources through the Salary Review process and managed accordingly by the line managers (in conjunction with HR).

Responsible Party and Schedule

Human Resources will offer training – prior to the 2008-2009 performance review cycle.

Human Resources will work with managers to deal with employees in the partially met and not met categories. It must be noted that new employees are sometimes rated in this distribution and their performance is not bad, rather just developing in the natural life cycle.

2.3.2 Determining performance ratings

Observation

Our observations concern two aspects of how performance ratings are determined: the discussion between the manager and superior, and confirmation of the final rating.

We noticed that *Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers* does not clearly indicate whether the performance rating must be discussed with the manager during the year-end review meeting, explained to the manager at a later date, or communicated solely to superiors and Human Resources.

In seven of the units audited, superiors generally do not discuss the rating with their managers. They provide general feedback during the year-end review meeting. They prefer to avoid discussing ratings with their managers because Human Resources or senior management can request that they be lowered. Superiors find it very hard to explain this type of change.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.3 Year-end review and feedback (Cont'd)

2.3.2 Determining performance ratings (Cont'd)

Observation (Cont'd)

In many cases, superiors discuss manager performance with the executive director, who can then compare the performance of managers on various teams of his/her unit and adjust ratings as needed. However, this is not an official practice throughout the Corporation.

In two other audited units, superiors will generally discuss a performance rating with their managers that corresponds to their results, cautioning that the rating is the recommendation they will make, but that it may be changed. This practice, however, is not uniformly implemented within these units. Also, even if the rating is mentioned to the manager during the year-end review meeting, it is generally not documented on the PMD form because a final decision has not been made regarding it. Only five of the PMD forms we consulted had a non-official performance rating.

As regards to confirmation of the final performance rating, communication practices vary between the two networks. In the English network, managers generally receive confirmation of the performance rating in their salary review letter. However, in the French network, a number of managers say that they receive no written or verbal confirmation of their final performance rating.

Recommendation

Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers should provide clearer directives on the performance rating discussion between superiors and managers to standardize the process among units.

The superior should officially confirm the final rating after it has been finalized and duly approved and document it on the PMD form. As necessary, the superior should provide explanations of any changes made to the recommended rating discussed.

Management Comments and Action Plan

It is critical that every manager receive a letter documenting their performance rating and salary increase. In this review cycle, Human Resources is preparing the letters for use by line managers throughout the Corporation. This has always been the case in English Services but will migrate to the entire business.

Responsible Party and Schedule

Human Resources – immediately to coincide with current performance management and salary review cycle.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.3 Year-end review and feedback (Cont'd)

2.3.3 Meeting deadlines

Observation

Most units seem to respect the year-end review deadlines. Most managers view the salary recommendation date as an incentive to hold the annual evaluation on time.

Circumstances that may cause superiors to miss the deadline are heavy workload, frequent travel, variable hours, sick leave, vacation, and having a large number of managers to evaluate.

The main risk with schedule overruns concerns the salary reviews. The salary review and PMD process may overlap, with superiors recommending salary adjustments before the year-end review meeting with the manager has been held. Managers may not have had the opportunity to inform their superiors of goals achieved and results obtained and may feel that the salary review process is unrelated to the PMD process. We noticed this situation with some managers in the French network.

Recommendation

Year-end review meetings should be held before any salary recommendations are made in order to preserve the credibility of the PMD process and its direct link to the salary review process.

In cases where the superior/reports ratio is too high, solutions should be found to lower it. This would ensure that superiors have a realistic number of managers to evaluate as well as the time needed to have a proper discussion during the year-end review meeting. The management span of control for professional individuals whose performance are based on achieving objectives is generally 1 for 10.

Superiors should be invited to block time in their calendars, at the beginning of the process, to do the year-end feedback meetings with their managers. Even though, this may not ensure that meetings will be held, it incites superiors to plan in advance and demonstrates, to the managers, the importance they show to the process.

Management Comments and Action Plan

This has been commented on in an earlier section of this report (see section 2.1.4).

Responsible Party and Schedule

Line managers.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.3 Year-end review and feedback (Cont'd)

2.3.4 Year-end review follow-up

Observation

Superiors are largely responsible for ensuring year-end review meetings are held and ratings determined. Assignment of performance ratings is required under the salary review process, of which it is a key component. However, a number of managers met stated that little follow-up was conducted regarding year-end reviews. Three units audited told us they had a PMD process follow-up tool. The executive director or a person nominated for that purpose verbally requests information on the number of meetings held from superiors. There is therefore no computer tool to track the PMD process.

In general, the manager and his/her superior keep a copy of the PMD form. Some prefer to keep the electronic version while others opt for the paper version. Managers in one unit mentioned that they must also forward their PMD form to an administrative assistant within their group. PMD forms are sent upon request to HR representatives (in case of an audit, for example).

Recommendation

Holding superiors accountable for finalizing the review process is a better performance management practice. Steps must be taken to ensure superiors commit to completing the PMD process and holding a year-end review meeting with their managers. The vice-president or executive director of each unit should follow up on the participation of superiors in the review meeting.

Though it is necessary for superiors to keep their managers' PMD forms, it would be best to centralize final documents in the Human Resources Department. This would enable the department to place the PMD form in the employee's file.

The Corporation should develop an online performance management tool, which would help provide standardized, regular follow-up of superior and manager participation in the PMD process. This tool would help do the following:

- Optimize and standardize the PMD process by simplifying it, thereby limiting the workload of superiors and managers and reducing related management costs;
- Increase the autonomy of superiors and managers via self-serve access that allows documentation to be easily viewed and shared, provides information in real time, and facilitates follow-up;
- Increase information security and confidentiality by centralizing and archiving information in a single location and granting access only to the parties concerned;
- Enhance the linkage between the PMD process and the compensation management process by incorporating various human resources processes into this computer tool;
- Make the Human Resources Department less transactional and more efficient by providing real-time access to required information; and
- Standardize and automate the production of compliance reports for executives.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.3 Year-end review and feedback (Cont'd)

2.3.4 Year-end review follow-up (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

It is agreed that line managers are ultimately responsible for this process assisted by Human Resources for process, training and administration/ oversight of the process. Vice-president and executive directors must hold their managers accountable to take part and manage this process. The automation of the system (pending budget approvals) will enable all process forms to be stored directly in the system making audit, management and compliance very easy to measure and manage. Human Resources very much support the automation of all processes related to performance management and as such has prepared a business case for capital approval.

Responsible Party and Schedule

Executive directors and vice-presidents – enforce accountability throughout system.
Human Resources – automate systems pending budget approval.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.4 Tools and resources of the performance management process

2.4.1 Performance management and development (PMD) form

Observation

We observed that managers have trouble understanding and using the PMD form. A number of managers question the relevance of the columns on the form or do not always understand what information they should contain. An analysis of the forms revealed significant differences in how the forms are completed.

We also noticed that managers were using two different forms. One has the column "related to national priorities" and the other is the revised PMD form, which contains the Corporation's strategic directions by default. The revised form is mainly used in the English network, though it is available on the intranet in both languages.

Most managers find the form lacks flexibility. The way information is presented on the form is a major irritant for most of them. A minority—3 of the 37 managers met—developed their own form or used a blank page to document individual objectives. Lastly, we noticed that additional documents are appended to certain forms to clarify their content or list achievements.

Recommendation

PMD form content should be revised to ensure it is relevant and easy to use. The form should include sections to help managers set SMART objectives. The form could include the following information:

1. Summary of the Corporation strategic priorities
2. Performance
 - Objectives
 - Principal activities to achieve the objectives
 - Timeline
 - Mid-year objectives follow up, meeting date and signatures (manager and superior)
 - Year-end objectives follow up, meeting date and signatures (manager and superior)
 - Rating of each objective and the overall rating
3. Development
 - Objectives
 - Principal activities to achieve the objectives
 - Timeline
 - Mid-year follow-up
 - Year-end follow-up

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.4 Tools and resources of the performance management process (Cont'd)

2.4.1 Performance management and development (PMD) form (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

4. Career development
 - Objectives
 - Principal activities to achieve the objectives
 - Timeline
5. General comments for each step of the process (setting objectives, mid-year and year-end). This section could be used, among others, to identify performance issues if necessary:
 - Employees' comments
 - Superiors' comments

The form's layout should be modified to make documentation and formatting simpler and faster. The revised PMD form should be used systematically because it facilitates the coordination of individual objectives with strategic directions.

Management Comments and Action Plan

This will be taken under consideration as the process is being automated.

Responsible Party and Schedule

Human Resources

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.4 Tools and resources of the performance management process (Cont'd)

2.4.2 Documentation and training

Observation

We made a number of observations regarding documentation on the intranet and PMD process training.

We noted that the Corporation has two separate sections on its intranet, both of which are on performance management and available in both languages. The first section, which can be accessed through the Human Resources page, contains checklists, forms, and user guides for managers and each union. The second section, which is much more comprehensive, can be found by entering the keyword "performance" in the search engine. This section outlines the objectives of the PMD program, gives an overview of the process, explains the various steps, and includes an objective-derivation guide for employees and *Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers*. In addition, the English version of this section includes the priorities of English network Television and Radio, PMD process deadlines for the various hierarchical levels and an *objective-derivation guide for supervisors* so that they can support employees during the PMD process.

Even though information and documents on performance management are on the intranet, managers met said that they rarely use it to answer their questions. In fact, it is not easy to find the information sought because of the two separate sections, which contain different guides and different versions of the forms (the one with the "related to national priorities" column and the revised form featuring strategic directions).

Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers was developed in November 2000 and does not seem to have been updated since. PMD process objectives were developed over six years ago and may not be relevant to the Corporation's objectives.

Some superiors mentioned that the performance rating scale is not detailed enough to give a precise explanation on how ratings should be applied thus creating confusion among managers.

As regards to training, the frequency of training sessions held as part of the performance management process for unionized employees varies between the networks. More training sessions are held in the English network. The Human Resource team held over 170 sessions for over 1,300 participants in the English Television component, not including managers of other English components who also received training. These training sessions enhance manager understanding of how to specify objectives and performance indicators. Managers especially like the *objective-derivation guide* handed out during English network training sessions.

We noticed that there does not seem to be training available for managers on their own performance process. Managers learn about the process and tools themselves or by asking their supervisor. The risks of such a situation are as follows:

- Managers may have different interpretations and a flawed understanding of the PMD process; and
- Managers may not be properly equipped to correctly write their own objectives and performance indicators.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.4 Tools and resources of the performance management process (Cont'd)

2.4.2 Documentation and training (Cont'd)

Recommendation

The two sections on performance management on the Corporation's intranet should be integrated and their content streamlined to eliminate any overlap in the available documentation. Naturally, the performance management section should be identical in both English and French to help standardize the PMD process within the Corporation. Other documents could also be added to the Corporation's intranet, such as reminder lists for superiors and managers that emphasize the tasks and responsibilities to finalize at each stage in the PMD process. These reminder lists could also be mentioned in a general message sent out during the PMD process launch each year.

Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers should be updated to show managers that the process is still relevant and important. Another option would be to replace it with the *Performance Management and Staff Development – Objectives setting – Supervisor Handbook*, including concrete examples of position-specific objectives. In this case, *Performance Management and Development: A Guide for CBC Executives and Managers* should be removed from the intranet.

The performance rating scale definitions should be reviewed to include examples on how each rating should be applied. Training should explain the rating scale to ensure that superiors have a common understanding of each rating in order to ensure equity in the performance management process.

Manager training on the PMD process should be consistently offered on an annual and widespread basis a few weeks before the process launch and should include examples of individual objectives specific to managers. All new or newly promoted managers should be invited to this training. In addition, all managers should be informed of the training dates so that they can attend the training if they wish. Lastly, the training schedule should be posted on the Corporation's intranet.

Management Comments and Action Plan

It is incumbent upon Human Resources to ensure that the process, related tools and documentation is standard throughout the Corporation. This will be rectified prior to the next performance management cycle. Rating scales will be incorporated into training and will be more thoroughly explained in all training which HR will more consistently roll out through the organization.

Responsible Party and Schedule

Human Resources –in preparation for 2008-2009 performance cycle.

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.4 Tools and resources of the performance management process (Cont'd)

2.4.3 Role of the Human Resources Department in the performance management process

Observation

As part of the PMD process, the HR team serves more in a consulting capacity when a manager requests assistance. But to do so, the manager must first know whom to contact. In the English network, HR representatives are assigned to each unit. Most managers know who to contact if they require assistance with the PMD process. In the French network, the restructuring of the Human Resources Department may have reduced the support available to units in recent years. This situation seems to have created confusion among managers as to the type of performance management services the department provides. Steps are being taken to identify HR representatives for all units in this network as well.

The content and format of communications announcing the launch of the PMD process and recalling its key steps differ between the networks and units. In the English network, the Human Resource Department is more closely involved with communications. In general, vice-presidents, executive directors, and other managers are responsible for sending out communications to their respective units. This is a good practice because it demonstrates executive involvement in performance management.

Both networks do not have a shared tool or report to collect and track information within units and distribute it to executives.

For two years now, the Human Resources Department of the English network has performed an audit of the PMD process—the first after objectives are specified and the second after mid-year reviews—while the French network's department has performed none. English network HR analyzes the PMD forms by randomly selecting managers and their teams in order to verify the content and quality of objectives (i.e., are they observable and measurable). The main elements audited are the process participation rate, compliance with the steps of the process, and identification of areas for improvement. These audits encompass all employees and managers in the various units of the English network. We noticed that the results of the second audit (2006–2007) are better than those for the previous year. The fact that forms are collected and analyzed, solutions are developed, and steps are taken, has a positive impact on the importance of the process and employee participation.

Recommendation

The names of HR representatives for French network units should be clearly communicated to managers. In addition, the PMD services that Human Resources provides to French network managers should be further clarified and promoted.

The Corporation may want to develop standardized communications to foster a shared understanding of the PMD process and forego the need to develop new messaging each year.

A compliance report should be drawn up for executives regarding PMD process participation and adherence throughout the entire Corporation. This report would be a useful tool to facilitate follow-up. The Human Resources team should agree on key indicators to measure the success of the PMD process, such as the following:

2. Observations - Performance Management (Cont'd)

2.4 Tools and resources of the performance management process (Cont'd)

2.4.3 Role of the Human Resources Department in the performance management process (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

- Rate of participation in individual objectives setting (forms received);
- Number of individual objective validation meetings;
- Rate of participation in updating documentation for the feedback meeting (forms received);
- Number of feedback meetings;
- Rate of participation in updating documentation for the year-end review (forms received);
- Number of year-end review meetings held; and
- Statistics on distribution of performance ratings.

The audit performed by the English network Human Resources team is a good practice that the French network should also adopt. Such an audit alerts managers to the importance of performance management, helps identify areas for improvement, and enables solutions to be proposed.

Management Comments and Action Plan

The French network will explore a similar approach as the English networks. Again, the automation of the process with automated tools, etc. will assist this greatly.

Responsible Party and Schedule

French networks HR and HR generally with the implementation of automated tools.
2008-2009 performance management cycle.

3. Observations - Link between Performance and Compensation

3.1 Salary Review

3.1.1 Compliance with guidelines and budget

Observation

In order to verify compliance with guidelines and budget, our main observations concern the distribution of performance ratings within the Corporation as well as understanding and use of guidelines by superiors.

Guidelines are generally followed throughout the Corporation, as indicated in Table 3. Much effort has been made in this direction and has yielded improvements compared to previous years. However, we observed the following:

- 2.3% of managers significantly exceeded expectations, which is below the target of 5%
- 20.5% exceeded expectations, which surpasses the target of 15%
- 68.4% fully met expectations, which is below the target of 72.5%
- 4.6% partially met expectations and 0.6% did not meet expectations, which should correspond to the 7.5% of managers who did not receive higher ratings
- 2.2% of managers were not rated

In addition, ratings were not as well distributed within units.

Table 3 – Comparing the targets recommended by the guidelines to actual ratings in 2006

	Employee contribution not rated	Not met	Partially met	Fully met	Exceeded	Significantly exceeded
Targets recommended by guidelines				Approx. 72.5 %	Approx. 15 %	Approx. 5 %
Ratings given in 2006 for all managers	2.2 %	0.6 %	4.6 %	68.4 %	20.5 %	2.3 %

Though ratings distribution targets are clear, superiors do not understand the guidelines in the same way. Some believe that the rating distribution targets indicated in the guidelines apply to the teams they oversee. And because the guidelines are based on a normal distribution of performance ratings, they do not apply to small teams.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.1 Salary Review (Cont'd)

3.1.1 Compliance with guidelines and budget (Cont'd)

Observation (Cont'd)

In some of the units audited, the executive director or a designated person compares ratings and validates normal distribution by comparing all managers and first-line managers using a representative sample. Even though some units perform this exercise, we observed that budgets are frequently managed by a superior. Thus, a superior may give a "significantly exceeded expectations" rating to two high-performing managers on his/her five-person team, but will not have the additional budget to reward their performance. According to superiors met, the only way to reward top-performing managers is to reduce the salary adjustments of the other three managers, even though they may have fully met all expectations.

The risks associated with the Corporation's current ratings distribution and salary budget management practices are as follows:

- Managers may not understand or follow the guidelines, which could create unfairness between various team managers.
- If a percentage of managers are identified as having "fully met" or "exceeded" the goals set out in the guidelines, this could strain the salary review budget, making it harder to reward them.
- Managers may attach little importance to the link between performance and compensation, which could lead to morale problems or departures.

Recommendation

The way in which ratings distribution guidelines are used should be changed in order to ensure ratings are normally distributed within a sufficiently large population. For instance, executive directors could be responsible for distributing ratings and budgets to ensure that top-performing teams have access to additional funds. However, this should be contingent on systematic comparison of the performance of various team managers.

To achieve this, a better performance management practice would be to plan a meeting between superiors to discuss and compare managerial performance on the basis of standardized performance criteria. In reality, some superiors may evaluate their managers more severely while others are more lenient. Comparing and sharing opinions within a unit encourages fairness in determining performance ratings. Such a meeting should be held as part of the year-end annual reviews. If it cannot be held, one-on-one meetings between superiors and executive directors should be organized to ensure fairness.

In addition, more work should be done within certain units to reduce the gap between rating targets and actual ratings given in 2006 to ensure that ratings more closely match the normal distribution recommended in the guidelines.

Having superiors manage the salary review budget is a good practice that should be continued. However, it is equally important that budgets reflect the discussions held during the performance comparison exercise. This is why a budget iteration at the unit level should be performed.

Ratings and budget distribution guidelines should be better explained to supervisors to ensure they are sufficiently familiar with the process.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.1 Salary Review (Cont'd)

3.1.1 Compliance with guidelines and budget (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

As part of the approval process for all salary recommendations, HR does look at the distribution of all performance ratings on a department by department basis, component basis and an overall basis. If an area does not meet the normal distribution, they are asked to reconsider their ratings. We feel the current practice meets the objectives identified.

Responsible Party and Schedule

There is a practice in place.

3.1.2 Impact of performance ratings on salary reviews

Observation

Our main observations concern the link between performance and compensation, as well as the Corporation's ability to reward top-performing managers.

One of the goals of the compensation program is to encourage individual performance, yet, we noticed that the link between individual performance and salary reviews means little to many managers. They believe salary reviews depend more on the budget allocation than on individual performance. In the English network, managers believe that most of them receive a uniform pay increase of 2.5% and that it has been virtually impossible to receive more for a number of years. We also observed that some managers did not have an opportunity to get clear feedback on their performance, mainly in the French network. Because they do not receive a clear explanation of their performance rating, some calculate the percentage of their salary increase and thereby deduce their rating based on the guidelines. Not explaining performance ratings could make it hard to understand the link between performance and compensation.

Although a distinction exists between top-performing managers and lower-performing managers, it is less evident in salary adjustments. The table below presents the average percentage of salary adjustments for managers in 2006. The percentage adjustments awarded in 2006 meet the targets recommended by the guidelines. However, top-performing managers are generally 1 to 2% higher than those who fully met expectations.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.1 Salary Review (Cont'd)

3.1.2 Impact of performance ratings on salary reviews (Cont'd)

Observation (Cont'd)

Table 4 – Comparing salary reviews awarded in 2006 to the targets recommended by the guidelines

	Zones in the pay band	Not met	Partially met	Fully met	Exceeded	Significantly exceeded
Salary review targets recommended by the guidelines	Entry	0 %	Up to 1.25 %	2.5 to 3.5 %	3.5 à 4.5 %	4.5 à 6.5 %
	Reference	0 %	0 %	Up to 2.5 %	Up to 4.5 %	Up to 5 %
	Reference Plus	0 %	0 %	Up to 2.5 %	Up to 3.5 %	Up to 4.5 %
	Outside band	0 %	0 %	Up to 2.5 %	Up to 3.5 %	Up to 4.5 %
Percentage of salary reviews in 2006 for all managers	All zones	0 %	0.53 %	2.42 %	3.61 %	4.40 %

Moreover, superiors say that it is often hard to reward top-performing managers with the budget allocated. They feel that managers who exceed expectations and only receive 0.5% more than managers who meet expectations are not really rewarded for their additional efforts, especially when they are not eligible for incentive compensation programs (managers in pay bands MB7 and under).

The scant financial means available to superiors to reward effective managers makes it harder for them to justify increasing manager responsibilities.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.1 Salary Review (Cont'd)

3.1.2 Impact of performance ratings on salary reviews (Cont'd)

Recommendation

In order to maintain and increase the credibility of the PMD process, the link between performance and compensation should be strengthened. First, steps should be taken to ensure all regular managers and APS comply with the PMD process and are rated based on their performance. In addition, performance ratings should be clearly communicated and explained to all managers so that they can understand their compensation. Salary adjustment intervals listed in *Management and APS Salary Review: Guidelines* should also specify the lower threshold in order to better manage manager expectations. Eventually, and in keeping with the means at its disposal, CBC/Radio-Canada should plan to increase the difference between top-performing managers, those who meet expectations, and those who partially meet expectations.

Management Comments and Action Plan

See previous section. All deviations are flagged and the departments review. In isolated cases, they remain as is, but generally the department alters the ratings, salary recommendations to adhere to guidelines in total. There is a differentiation between managers PM, FM, E but HR will review the quantum of the differentiation consistent with the observations.

Responsible Party and Schedule

HR serves in an audit role for this function. HR will review the policy question keeping limited budgets in mind.

3.1.3 Position within pay bands

Observation

Our observations in this section concern the existence of single pay bands for the various regions, a narrowing gap in salary scale between unionized employees and managers, and advancement within the pay bands.

We noted that adopting a single salary structure for all of Canada is problematic for the Corporation. By adopting the same pay bands without taking into consideration differences in the cost of living, the Corporation could have problems attracting and retaining managers in its offices in urban centres. It would be preferable to have distinct pay bands that take into account the location of the office involved and the market in outlying areas and urban centres.

We also noticed that the narrowing of the salary scale gap between unionized employees and managers could cause attraction problems and dissatisfaction for managers. Automatic salary reviews for unionized employees—compared to manager reviews, where objectives must be met in order to receive a similar increase—lead managers to question the organization's fairness.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.1 Salary Review (Cont'd)

3.1.3 Position within pay bands (Cont'd)

Observation (Cont'd)

The notion of performance carries little weight with managers because performing at a high level does not mean they will be able to advance significantly within the pay bands. Superiors mentioned that they have trouble justifying why and explaining how the pay bands work. We noticed that managers are confused about how jobs are positioned within the pay bands and that further explanations are required to ensure the various units understand the process in the same way. Some managers feel that the time of hiring is their only opportunity to secure a decent position in the salary scale. The superiors we met said that is practically impossible afterwards to reposition their managers within the pay bands (e.g., when additional responsibilities are added). This is a source of dissatisfaction for many superiors. Managers with the most experience are the most problematic group because they stagnate in their pay band position and cannot reach the upper Reference zone. Managers feel that this zone is unattainable, even for those who perform well, and the Reference Plus zone even less so. Furthermore, new managers are more quickly positioned in the middle of the pay band, thereby catching up to their more-experienced colleagues.

Managers' dissatisfaction with their compensation and position within the pay band could result in a lack of interest in performing better and the departure of managers to organizations that offer better compensation. However, a number of superiors mentioned that the risk of losing top-performing managers is attenuated by several factors other than the salary—namely the nature of the work and the challenges it entails—that are a source of motivation for the bulk of CBC/Radio-Canada managers.

Recommendation

In order to reduce the risks associated with attracting and retaining managers in urban centres, the Corporation should consider having pay bands specific to local job markets. Though this is not a common practice in public and parapublic organizations, CBC/Radio-Canada operates in a market where it competes with private firms for talented managers. Distinct pay bands would provide greater flexibility in each market and address the concerns of the managers involved. If the implementation of distinct pay bands is too complex because it requires a large number of salary studies per market, CBC/Radio-Canada could establish differential factors for local markets and weigh its pay bands accordingly. Pay bands should also take into account the areas of expertise covered by manager positions (e.g., technology, finance, etc.) to ensure they are competitive.

In coming years, salary reviews should be systematically employed to advance top-performing managers in their pay band and enable them to achieve a comparative ratio that is significantly higher than their lower-performing colleagues.

A study should be conducted on the narrowing gap between salary scales for unionized employees and managers in order to ensure that managers are paid their true market worth. If this study is already underway and it is impossible to widen the gap between the two scales, the Corporation should find other ways to reward managers in order to make promotions to management attractive. The study's special importance should be explained to managers so that they can understand its reasons.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.1 Salary Review (Cont'd)

3.1.3 Position within pay bands (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

Regular analysis is conducted on pay levels within "hot" markets or skills to determine if additional treatment is required to ensure that we are less vulnerable to attrition of key people to the business. Again, any treatment is within the context of the reality of a fixed salary source.

Factors must be considered relative to regional pay rates: Mobility of staff creates issues unless you are prepared to reduce salary in non-major markets. Unionized staff represent 90% of the workforce and would only accept regional rates after a lengthy work stoppage.

Responsible Party and Schedule

Salary analysis is conducted by corporate compensation on a regular basis and will continue to feed into the formulation and movement of all management and APS salary bands (on-going). HR will undertake a study relative to compression between front-line supervision and unionized staff in Q4 2007-08.

3.1.4 Incentive compensation programs

Observation

We have a number of observations regarding the incentive compensation program, matrix performance factors, the link between salary reviews and the incentive compensation program, and the use of lump sum payments.

Though managers seem to understand how the *In Tandem* incentive award plan works, we noticed that more detailed information could be provided with respect to achieving component goals. In the French network, most managers stated that they do not know the component's final rating. In the English network, some managers mentioned that the component's rating was included in the salary review letter. Standardizing communication about component ratings could help reduce the following risks:

- Poor understanding of the link between individual performance, component performance, and compensation; and
- Lack of information on component results and challenges.

The *In Tandem* incentive award plan is generous to managers who have partially met their objectives. If component results exceed expectations, managers in pay bands MB8 and MB9 receive a bonus award of 6% of their base salary, while colleagues who exceeded expectations receive a bonus award of 10%.

We also observed that there is confusion between salary reviews and the *In Tandem* incentive award plan for lowest-performing managers. Under the guidelines, managers in the Reference and Reference Plus zones of pay bands MB8 and MB9 who partially meet their objectives should not

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.1 Salary Review (Cont'd)

3.1.4 Incentive compensation programs (Cont'd)

Observation (Cont'd)

receive a salary increase. However, the *In Tandem* incentive award plan is more lenient, allowing them to receive up to 8% of their salary if they are in a component that significantly exceeded expectations.

In addition, the use of lump sum payments is not consistent throughout all units. Some managers stated that it is common practice to use these payments, which are intended to reward effort, hours worked, and the addition of temporary responsibilities as well as the performance of employees with a salary at the upper end of their pay band. Not having clear lump sum payment distribution criteria could cause unfairness throughout the Corporation. Some units could earn a name for rewarding their managers more, damaging other units' reputation for performance recognition in the process. Though this risk is foreseeable, it is less urgent for the moment because compensation is rarely discussed throughout the organization.

Recommendation

All components should ensure their results and performance ratings are clearly communicated. The component's rating should be presented in a standardized manner in the salary review letter. During the year-end review meeting, further discussions should be held with managers so that they understand the issues and are able to better coordinate their individual objectives in the next PMD cycle.

Performance indicators used to calculate bonuses under the *In Tandem* incentive award plan should be lowered for lowest-performing managers in order to send a message consistent with that of the salary reviews. Having a less-advantageous program for lowest-performing managers would increase rewards for top-performing managers. This would also increase the credibility of the process and the organization's effectiveness.

The use of lump sum payments should be clarified and communicated to all managers. This practice should be accessible to all units in a consistent manner.

Management Comments and Action Plan

Results will be communicated as per an earlier section.

The Corporation does need to consider a revision to the payout matrices for the incentive plan multiplier for below "fully met" performance – analysis and recommendation will be done in the fall in time to present the 2008 plans to the BoD.

Lump Sum guidelines are already in place and form part of the current process – this will continue.

Responsible Party and Schedule

Human Resources

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.1 Salary Review (Cont'd)

3.1.5 Communicating salary reviews

Observation

In speaking with managers about the salary review letter, we observed that its contents are not standardizing throughout the French networks. This could be explained by the fact that letters are completed manually by one or more unit superiors. This increases the risk of inconsistency because superiors can modify letter content as they see fit and the risk of error because information is entered manually. It also increases the workload of superiors. However, we have been informed that the English network Human Resources team is responsible for generating the salary review letters for all managers.

Recommendation

The French network Human Resources team could also be responsible for writing salary review letters. A computer program should be considered in order to automate letter creation for all superiors. Letters should be consistent throughout the Corporation and include both individual and component performance ratings.

According to compensation best practices, all superiors should hold salary review meetings with all managers they oversee. At each meeting, the superior should convey the salary decision, explain the link between performance and the decision, and give the manager an opportunity to express his/her views on the new salary and his/her concerns regarding advancement. Superiors should also be better prepared for this type of meeting and have a greater understanding of compensation programs and the reasons underlying salary review decisions in order to be able to justify them.

Management Comments and Action Plan

French networks will take under advisement.

Responsible Party and Schedule

French networks HR – for 2008-2009 salary review process.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.2 Tools and resources of the salary review process

3.2.1 Documentation and training

Observation

Information on the compensation program can be found on the Corporation's intranet. However, most managers met stated that they did not usually refer to it. Managers like the documentation on *Management and APS Salary Review: Guidelines*, but this document does not answer all their questions. This lack of clarity could give rise to misinterpretation and could hinder the understanding of manager compensation decisions. Managers stated that little training is available on how they are compensated. They also mentioned that they are ill-equipped to answer questions by team members.

Recommendation

Compensation training sessions should be developed and made available to all managers in order to enhance their understanding of the process. These sessions should enable superiors to better answer the questions of their managers and employees about the following:

- Compensation principles;
- The collection and analysis of wage surveys to ensure Corporation salaries are competitive;
- The position evaluation and pay band determination process;
- The position of individuals within pay bands;
- The link between performance and compensation; and
- The total reward package offered to managers;

A guide for superiors could also be developed to help them structure salary review meetings and standardize communications between units.

A Q&A section could also be added to the *Management and APS Salary Review: Guidelines* document to present sample questions that may be asked.

Management Comments and Action Plan

Corporate Compensation will review this as there must be consistency throughout the organization.

Responsible Party and Schedule

In time for the 2008-2009 salary cycle.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.2 Tools and resources of the salary review process (Cont'd)

3.2.2 Role of the Human Resources Department in the salary review process

Observation

The Human Resources Department plays an important role at the end of the salary review process in terms of coordination, monitoring, and equity, but does not seem to play an advisory role for superiors from the outset of the salary review process.

HR representatives do not seem to have a sufficiently in-depth understanding of manager skills and performance to be involved from the start of the salary review process in advising and questioning superiors about their salary recommendations, thereby facilitating their work and limiting modifications at the very end of the process.

Recommendation

HR representatives should learn about manager skills and performance in order to advise earlier in the performance rating and salary review process, and advise superiors in the period leading up to their recommendations. This would also help the Human Resources Department move towards a strategic partner role.

Management Comments and Action Plan

HR will take this under advisement. Turnover in the French network has impacted introduction but is a short-term issue currently being addressed.

Responsible Party and Schedule

Being addressed.

3. Observations - Link between Performance and Compensation (Cont'd)

3.3 Motivation and retention

3.3.1 Intrinsic and extrinsic factors

Observation

A noteworthy finding of our audit of intrinsic and extrinsic factors influencing motivation and retention is that managers find their work for the Corporation interesting. Numerous intrinsic retention and motivation factors encourage managers to continue their career at CBC/Radio-Canada. Among them are the pride and prestige that come from working for a public body that contributes significantly to Canadian identity as well as the organization's exciting and creative culture. Another factor is the work itself: television and journalism environment, diverse and large-scale projects, interesting challenges, stimulating career opportunities, and high internal mobility.

Salary does not seem to be a priority factor for manager retention and motivation. However, the organization's benefits plan—its pension plan in particular—seems to be a very common extrinsic incentive for managers.

Recommendation

CBC/Radio-Canada has a definite advantage over its competitors as an employer of choice in the media and communications sector. However, given the numerous retirements by baby boomers in coming years, the Corporation should work to ensure that these motivational factors also meet the needs of the next generation, which may have other preferences and a different sense of loyalty to the Corporation.

Management Comments and Action Plan

The Corporation is embarking on many employee engagement initiatives throughout the organization. Many of these are aimed at managers as well as the general employee population.

Responsible Party and Schedule

HR to further consider but does recognize that being an "employer of choice" is of paramount importance.

Appendix I – List of interviewees

	Management	Number of employees	Name	Title
Non-media	Human Resources	7	Deborah Dickson	Senior Director, Leadership & OD
			Patricia Vincent	Senior Director, Compensation
			Cathy Sprague	Senior Director (English Network)
			Elizabeth Dalzell	Director, Human Resources
			Lee Fenwick	Human Resources Manager (English Radio)
			Carl Dubé	Senior Director (French Network)
	Technology	3	Anouk Cardin	Consultant
English Media	A&E, English Television	3	Raymond Carnovale	Vice-President & Chief Technology Officer
			Marc Denoncourt	Senior Director, Information Technology
			François Conway	Senior Director, Strategy and Planning
	NCAN, English Television	5	Fred Fuchs	Executive Director
			Jo Ann Davis	Executive I/C of Development, Comedy & Variety
			Helen Asimakis	Executive in Charge of Production, Drama
			Don Knox	Senior Director, NCAN Senior Management Office
			Juli Lyons	Chief of Staff, Editor in Chiefs' Office
	Sports, English Television	2	John Bainbridge	Director of Production, English Television Networks
			Jerry Borys	Manager of Editing NCAN Production Services, National News
	Production Resources, English Television	4	Joanne McPherson	Executive Producer, CBC News Today, NW Today, English Network TV News
			David Masse	Acting Executive Director
			Joe Sidoli	Director of Production Resources, Sports Resources
	Production & Resources, English Radio	2	Fred Mattocks	Executive Director
			Gregg Antworth	Senior Manager, Post Production & Graphic Design
French Media	Information	5	Geoffrey Hopkinson	Director, Libraries, Archives & Documentation
			Elaine Brown	Acting Senior Production Manager, TPC Administration
			Todd Spencer	Executive Director
			John McCarthy	Operations Manager
			Alain Saulnier	Executive director
	Télévision de Radio-Canada	5	Marie-Philippe Bouchard	Senior Director, Operations & Production
			Danièle Bourrassa	Resources Manager, CDI
			André De Sève	Chief Editor, News TV, CDI
			Luc Simard	Director of Current Affairs, Information Radio
			Mario Clément	Executive director
	Technical Production	5	Guy Quirion	First Director of Operations
			Suzanne Hénaut	Creative Head, Drama & Feature Films
			Sylvie L'Écuyer (APS)	Production Manager, Culture & Variety
Monique Lamarre			Creative Head, Youth, Family & Life Style Programming	
Peter St-Onge			Executive director	
Radio	1	Daniel Cartier	Director, Resources Management	
		Chantal Desroches	Manager, Resources Planning	
		Guy Duchesne	Manager, Technical Operations	
		Martin Bonenfant (APS)	Site Director	
			Yvan Asselin	Executive director, Radio (interim) Director, Office of the Executive V.P., French Services

Appendix II – Rating of Internal Audit Report Results

- **Highly effective (no observations in the report, but may be subject to the issuance of a management letter)** - The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. Residual risk or deficiencies in the internal controls may exist but errors/non-compliance with procedures is likely to be detected on a timely basis and are classified as “Insignificant” in impact and “Rare” and/or “Unlikely” in likelihood. Follow up actions are not required.
- **Effective (few observations in the report and may be subject to the issuance of a management letter)** - The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedure are classified as “Insignificant to Minor” in impact and/or “Unlikely to Possible” in likelihood. Follow up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- **Acceptable (several observations in the report)** - The internal control structure elements are effective and most internal control objectives are met. There is specific identification of residual risk and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedures are classified as “Minor to Moderate” in impact and/or “Possible to Almost Certain” in likelihood. Follow up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- **Unsatisfactory (many observations in the report)** - The internal control structure elements are not effective and more than one internal control objectives are not met. There is specific identification of residual risk and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedures are classified as “Moderate, Major or Catastrophic” in impact and “Likely to Almost Certain” in likelihood. Follow up actions cannot be addressed within existing levels of management authority and require prompt attention from the Senior Management Committee or the Board of Directors.



Rapport de vérification interne

Planification de la relève des employés cadres

Juin 2007

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Conformément aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l. le 22 janvier 2007, ce rapport est destiné uniquement à des fins d'information interne pour CBC/Radio-Canada, son Conseil d'administration, le Bureau du vérificateur général, le ministère du Patrimoine canadien, toute autre instance gouvernementale qui présente une demande officielle, et le Parlement du Canada à qui CBC/Radio-Canada doit rendre des comptes. Il ne peut être utilisé par nulle personne physique ou morale autre que CBC/Radio-Canada.

Table des matières

1. Sommaire.....	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectif de la vérification	5
1.3 Étendue de la vérification	5
1.4 Résumé du travail effectué.....	5
1.5 Pratiques positives	6
1.6 Résumé des observations et recommandations.....	7
1.7 Conclusion	9
1.8 Résumé des commentaires de la direction	10
2. Observations.....	11
2.1 <i>Identification des postes clés et/ou critiques</i>	11
2.1.1 Processus d'identification des postes clés et/ou critiques	11
2.1.2 Critères d'identification des postes clés et/ou critiques.....	14
2.2 <i>Identification des successeurs</i>	15
2.2.1 Processus d'identification des successeurs.....	15
2.2.2 Critères d'identification des successeurs	18
2.2.3 Validation de l'intérêt des successeurs.....	19
2.3 <i>Élaboration des plans de développement</i>	21
2.4 <i>Communication en matière de relève</i>	23
2.5 <i>Documentation et outils afférents</i>	24
2.6 <i>Imputabilité des rôles en matière de relève</i>	26
2.7 <i>Autres considérations</i>	28
Annexe I – Liste des personnes rencontrées.....	29
Annexe II – Notation pour les rapports de vérification interne	30

1. Sommaire

1.1 Contexte

La gestion du rendement et la planification de la relève sont deux objectifs clés du Plan de gestion des Ressources humaines pour 2007-2008. Ces deux objectifs sont définis comme suit :

1. Perfectionnement en gestion et en leadership
 - Le profil des compétences en leadership servira de fondement aux processus opérationnels des RH et de CBC/Radio-Canada;
 - Un processus de planification de la relève révisé sera mis en œuvre et communiqué, et des outils pertinents seront créés.
2. Rendement et responsabilité
 - Continuer à développer et à préciser la stratégie électronique pour les RH en vue de soutenir le rendement et la responsabilité au sein de toute la Société – résultats attendus pour 2008.

Le Rapport d'examen spécial du BVG publié en juin 2000 mentionnait que le processus de planification de la relève s'appliquant aux membres de la haute direction de CBC/Radio-Canada et en place depuis 1997 était en général conforme aux saines pratiques de gestion. On y précisait également que des efforts étaient entrepris pour appliquer le processus à tout le personnel, à tous les niveaux (*section 126*).

Le Rapport d'examen spécial du BVG publié en novembre 2005 confirmait qu'il faudrait consacrer plus d'efforts à la planification de la relève. La nature et l'étendue de la planification de la relève variaient, mais son importance était reconnue pour les postes de gestion, de supervision et pour les postes hautement spécialisés. Le Conseil d'administration a reçu de l'information à jour en septembre 2004 sur l'état de la planification de la relève, qui indiquait les résultats obtenus et les améliorations à apporter. La mise à jour faisait état du besoin d'établir des liens plus étroits entre la gestion du rendement, le développement du leadership et de la gestion et la planification de la relève. Le rapport recommandait la détermination des compétences souhaitées et l'établissement de plans de formation (*sections 163, 164, 165 et 166*).

Programme de planification de la relève des postes de la haute direction

Le *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* consiste à identifier les postes clés de la Société et à déterminer parmi eux ceux qui sont davantage critiques et donc pour lesquels des successeurs doivent être identifiés en priorité. Ce programme inclut 104 postes clés et/ou critiques à l'intérieur de l'ensemble des postes de la haute direction, c'est-à-dire les postes de président, de vice-président ainsi que les postes relevant directement des vice-présidents. Il vise à ce que le président et chaque vice-président possèdent un organigramme de succession qui inclut les noms de successeurs potentiels pour la relève de leur poste et celle de leurs subordonnés directs. Cet organigramme doit être révisé annuellement et remis au centre d'expertise en développement du leadership.

Une discussion annuelle sur la relève est prévue une fois par année dans le cadre d'une rencontre du comité supérieur de direction (CSD) afin de discuter des plans de carrière et de développement des successeurs et des employés clés ainsi que des plans de contingence élaborés dans les diverses directions.

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Organigrammes de succession

Le *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* comporte principalement des organigrammes de succession qui visent la détermination des risques liés au poste et à l'individu ainsi que l'identification des successeurs. Ils sont définis et révisés selon les directives émises par le centre d'expertise en développement du leadership.

- **Étape 1 : Analyse des risques liés au poste et à l'individu**

Une couleur doit être attribuée à chacun des 104 postes clés selon les risques associés au poste et une autre doit être attribuée selon les risques associés à l'individu occupant le poste. Trois couleurs sont utilisées soit le rouge si le risque est élevé, le bleu si le risque est moyen et le mauve si le risque est bas. L'identification des risques liés au poste est basée sur le niveau d'impact d'un poste vacant sur la Société tandis que l'identification des risques associés à l'individu est basée sur la santé, les compétences et les promotions à l'interne possible de l'individu ainsi que le maraudage possible de l'externe.

- **Étape 2 : Identification des successeurs**

Des successeurs pouvant prendre la relève à court et à long terme doivent être identifiés. Les successeurs à court terme représentent ceux qui pourraient occuper le poste par intérim. Les successeurs à long terme représentent ceux qui nécessitent un certain développement pour être en mesure d'occuper le poste dans un avenir rapproché.

Pour chaque successeur, le niveau de bilinguisme doit être évalué :

- B1 – Connaissance pratique du français et de l'anglais
- B2 – Connaissance du français et de l'anglais
- B3 – Connaissance approfondie du français et de l'anglais

Finalement, le nom des individus qui ont participé au *Programme de développement du Leadership* à l'Institut Niagara doit être identifié par un astérisque.

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Initiatives en planification de la relève

Depuis novembre 2006, des initiatives ont été entreprises en matière de planification de la relève.

- Novembre 2006 : Présentation « Succession Management : Building Capacity at CBC/Radio-Canada » animée par un membre du centre d'expertise en développement du leadership devant le CSD. L'objectif était de présenter le *Modèle de compétences en leadership de CBC/Radio-Canada* et son lien avec la formation et le développement, la gestion du rendement, et la planification de la relève. Elle présentait le niveau actuel et désiré de la Société en matière de planification de la relève.
- Février 2007 : Présentation « Operationalizing Succession Management » animée par le premier V.P., Ressources humaines devant le CSD. L'objectif était de présenter le programme de planification de la relève élargi soit : la portée du nouveau programme, le cycle annuel de planification de la relève, l'intégration à la gestion de la performance et aux processus d'affaires ainsi que les prochaines étapes à venir. Ce programme est actuellement en cours d'implantation.
- Février 2007 : Début des rencontres organisées par les directeurs des services-conseils en ressources humaines avec les vice-présidents et cadres supérieurs à la tête de grandes directions afin de procéder à l'examen de l'efficacité de l'organisation de chaque direction, l'identification des employés à haut potentiel, l'évaluation des risques associés à leur fidélité et l'identification des compétences à développer ainsi que le suivi des employés à faible performance quant à leur développement et aux prochaines actions à entreprendre. Le questionnaire « Processus de gestion de la relève – Examen de la haute direction, évaluation des risques et plan d'action » est utilisé dans le cadre de cette évaluation.

Programme de planification de la relève élargi

Le programme de planification de la relève élargi, tel que présenté par le premier V.P., Ressources humaines devant le CSD, vise à élargir la portée du programme, à structurer davantage le processus et à s'assurer qu'il s'insère dans le cycle annuel de la Société.

Le programme de planification de la relève élargi portera autant sur les composantes médias que sur les composantes fonctionnelles (RH, Finances, etc.) et inclura les niveaux suivants :

- les cadres supérieurs du CSD
- les subordonnés directs des cadres supérieurs du CSD
- toutes les positions de niveau PC8 et plus
- un bassin de postes clés

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Programme de planification de la relève élargi (suite)

Un cycle annuel de révision est prévu pour évaluer l'avancement du programme et la conformité des cadres supérieurs à ce dernier :

- juin : révision du talent par le CSD
- septembre : rapport de gestion de la relève au Conseil d'administration (état actuel, évaluation des risques, plans d'action)
- décembre : révision de la capacité de l'organisation par le CSD
- février : rapport de gestion de la relève au Conseil d'administration (état actuel, évaluation des risques, plans d'action)

Le cycle annuel prévoit également, à partir de mars 2007, des réunions mensuelles au CSD ainsi que des réunions mensuelles dans les secteurs visés par le nouveau programme dans le but d'aborder les sujets suivants :

- les problématiques liées à l'organisation
- la révision des postes vacants
- les plans de développement des candidats à haut potentiel
- la performance des candidats à haut potentiel

La Société prévoit l'intégration du nouveau programme de planification de la relève au processus de gestion du rendement par un exercice d'identification, d'évaluation et de positionnement du talent pour la succession à l'intérieur d'une grille d'analyse comportant deux axes soit, d'une part, l'axe de performance et d'autre part, l'axe de potentiel. Le lancement de cet exercice est prévu pour le mois d'avril ou mai 2007.

De plus, le centre d'expertise en développement du leadership et l'équipe des technologies de l'information travaillent conjointement à l'intégration d'un module de gestion des talents (rendement, relève, formation et développement) au système actuel de SAP. Ce projet est présentement en évaluation pour fins d'approbation de budget.

Étude démographique de la main-d'œuvre

Au réseau français, une étude démographique sur la main-d'œuvre a été entamée en 2003. L'étude a démontré qu'un nombre important d'employés seraient admissibles à la retraite sur un horizon de cinq ans. Dans le cadre de cette étude, le service des Ressources humaines au réseau français a demandé aux cadres supérieurs d'identifier les postes clés et/ou critiques à l'intérieur de leur direction en considérant les critères suivants : l'expertise requise, les départs possibles et la capacité d'attraction. Cette étude a été complétée en dix-huit mois et n'était donc plus à jour lorsqu'elle a été remise aux cadres supérieurs. Du côté du réseau anglais, il ne semble pas y avoir eu d'étude similaire.

1. Sommaire (suite)

1.2 Objectif de la vérification

L'objectif de la présente vérification visait à s'assurer que les systèmes, pratiques et contrôles en place à CBC/Radio-Canada permettent d'atténuer les risques d'affaires liés à la planification de la relève des employés cadres. Dans ce contexte, les risques constituent l'éventualité qu'un événement, une mesure ou le défaut de prendre une mesure nuise à la capacité de CBC/Radio-Canada de réaliser ses objectifs prioritaires. Les principaux risques sont les suivants :

- L'identification des postes critiques et des compétences clés pourrait ne pas être réalisée dans tous les secteurs de l'organisation;
- Les successeurs potentiels pourraient ne pas être identifiés pour tous les postes critiques;
- Les plans de développement pourraient être incomplets; et
- Les personnes impliquées dans la réalisation du processus pourraient ne pas bien comprendre leurs rôles et responsabilités et pourraient ne pas être imputables.

1.3 Étendue de la vérification

L'étendue a porté sur la revue des systèmes, pratiques et contrôles en place aux réseaux anglais et français, à Toronto et à Montréal, ainsi qu'à l'échelle des composantes corporatives. Notre vérification a couvert les activités suivantes :

- L'identification des postes critiques et des compétences clés;
- L'identification des successeurs potentiels et l'évaluation de leurs compétences;
- Les plans de développement des successeurs potentiels;
- Les outils utilisés pour la planification de la relève; et
- Les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans le processus.

Afin d'être en mesure d'évaluer l'efficacité des contrôles et d'identifier des opportunités d'améliorations, nos procédés de vérification ont inclus, entre autres, une comparaison des pratiques en place à CBC/Radio-Canada avec les meilleures pratiques en matière de planification de la relève.

La présente vérification ne porte pas sur les initiatives en voie d'implantation puisque le programme vient tout juste d'être lancé et que, par conséquent, il nous est impossible de vérifier la conformité à ce programme.

1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués durant les mois de février et mars 2007 ont été les suivants :

- La conduite d'entrevues avec des membres de la haute direction et des cadres supérieurs dans les directions identifiées (voir le tableau 1 ci-dessous);
- L'examen de la documentation liée à la planification de la relève;
- L'examen des organigrammes regroupant les 104 postes clés et critiques identifiés par la Société; et
- L'examen des organigrammes de succession des directions lorsque rendus disponibles par les cadres supérieurs.

1. Sommaire (suite)

1.4 Résumé du travail effectué (suite)

Tableau 1 – Principales directions et niveaux hiérarchiques ciblés

Directions ciblées	Médias anglais	<ul style="list-style-type: none"> • Arts et divertissement, Télévision anglaise • Finances et administration • NCAN, Télévision anglaise • Sports, Télévision anglaise • Ressources de réalisation, Télévision anglaise • Production et ressources, Radio anglaise
	Médias français	<ul style="list-style-type: none"> • Finances et administration • Information • Production technique • Radio française • Télévision générale
	Non-média	<ul style="list-style-type: none"> • Services juridiques • Communications • Finances et administration • Direction technologique • Division immobilière • Ressources humaines • Stratégie et développement commercial
Niveaux hiérarchiques		<ul style="list-style-type: none"> • Vice-président • Directeur général, Directeur exécutif • Premier directeur • Directeur principal

La liste des personnes rencontrées en entrevue se retrouve à l'annexe I.

Nous remercions tous les employés consultés dans le cadre de ce mandat pour leur collaboration et leur disponibilité.

1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, les rencontres avec les cadres supérieurs et la revue de la documentation nous ont permis d'observer des pratiques positives qui méritent d'être soulignées :

- *Le Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* qui vise l'identification de successeurs pour 104 postes clés et/ou critiques et la détermination des risques liés au poste et à l'individu, démontre que la Société a débuté un exercice de planification de la relève pour les postes de la haute direction.

1. Sommaire (suite)

1.5 Pratiques positives (suite)

- Les initiatives entreprises depuis novembre 2006 en planification de la relève par le centre d'expertise en développement du leadership et les directeurs des services-conseils en ressources humaines visent une meilleure structure du programme de planification de la relève et un étendue plus large de la portée des cadres visés.
- L'utilisation de diverses activités pour développer la relève, notamment la participation à divers projets, l'initiation à divers environnements, les stages en emploi, la formation structurée, le coaching, le parrainage, les remplacements temporaires, les échanges de responsabilités, la participation à des comités clés, les affectations temporaires, le programme de développement du leadership de l'Institut de Niagara, etc., favorise les meilleures méthodes d'apprentissage selon les compétences et l'expertise à développer.
- La conclusion d'ententes, par certains cadres supérieurs, avec des partenaires externes afin de s'assurer d'avoir un bassin de relève potentiel, par exemple, des chasseurs de tête spécialisés, des ordres professionnels, des services-conseils, des sous-traitants, et des universités.

1.6 Résumé des observations et recommandations

Portée du programme de planification de la relève

Nous avons observé qu'aucun programme de planification de la relève n'est défini par la Société pour l'ensemble des postes cadres sous le niveau de subordonnés directs des vice-présidents. Cependant, nous avons été informés d'une initiative à élargir la portée du présent exercice au niveau PC8 et plus. Le risque majeur associé à ne pas considérer tous les postes de gestion clés et/ou critiques est l'omission d'un plan de contingence qui pourrait mettre en péril les activités de la Société dans une situation de poste vacant. La portée du *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* devrait donc être revue afin d'inclure tous les niveaux de gestion.

De plus, la Société devrait faire une analyse approfondie de ses besoins futurs en termes de compétences et effectifs (par exemple, sur un horizon de cinq ans), évaluer les tendances du marché, les risques possibles de pénurie de gens ou de compétences, et définir des plans d'action, si nécessaire, pour remédier à la situation (tels que des ententes avec des universités, la création de programmes de formation spécifiques à CBC/Radio-Canada, etc.). Pour ce faire, elle devrait se poser les questions suivantes :

- Dans quels secteurs le marché du talent est le plus en émergence et où la demande en ressources est plus grande que la disponibilité? Quels segments de la main-d'œuvre seront les plus touchés?
- Quelles compétences seront nécessaires au cours des cinq prochaines années et dont la Société ne possède pas présentement? Qu'est-ce qui se passera si ces dernières ne sont pas disponibles?
- Quels secteurs seront les plus touchés par les départs à la retraite? Quel est le niveau de difficulté à retenir ou transférer les compétences de ces personnes à l'intérieur de l'organisation?

Planification de la carrière

Nous avons observé qu'aucun plan de carrière documenté n'existe et que l'intérêt des successeurs quant à la volonté de progresser dans l'organisation, d'acquiescer de nouvelles responsabilités ou de diversifier leur expérience professionnelle n'est pas discuté formellement au sein de la

1. Sommaire (suite)

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

Planification de la carrière

Société. Le fait de ne pas valider l'intérêt du successeur comporte le risque que ce dernier pourrait ne pas être intéressé au poste ou à son emplacement régional ou alors, qu'il quitte l'organisation n'étant pas au courant des projets de carrière que la Société envisage pour lui. De ce fait, la Société devrait valider formellement l'intérêt des successeurs et un plan de carrière documenté devrait être développé pour les successeurs, voir même pour tous les cadres, afin de les inciter à discuter ouvertement de leurs aspirations de carrières et besoins de développement. Une section portant sur la gestion de carrière devrait d'ailleurs être ajoutée dans le formulaire de GRP des cadres.

Développement des compétences

Nous n'avons eu aucune preuve d'évaluation formelle des besoins de perfectionnement et d'élaboration de plan de développement dûment documentés pour les successeurs. Un risque important découlant de l'absence de plan de développement est relié au fait que le successeur ne puisse développer les compétences et l'expertise requises pour accéder rapidement au poste visé, ce qui pourraient entraîner une perte de productivité pour la Société. C'est pourquoi une évaluation des candidats potentiels, voir même de tous les cadres, devrait être réalisée afin de déterminer les compétences à développer et permettre d'élaborer un plan de développement formel qui soit adapté aux besoins individuels du cadre par rapport aux exigences de la Société. Le suivi du plan de développement devrait être intégré au processus de gestion du rendement.

Outils afférant au programme de gestion de la relève

Nous avons observé que certains outils sont manquants au processus actuel de planification de la relève selon les meilleures pratiques dans ce domaine : il n'existe pas de profil de compétences détaillé pour les postes clés et/ou critiques permettant de s'assurer de l'adéquation des compétences des candidats potentiels aux compétences et à l'expertise requises du poste à combler, ni de processus et formulaire de soumission de candidatures assurant une sélection basée sur des critères essentiels au poste, ni de processus et de formulaire de validation des candidatures assurant que la meilleure relève soit identifiée et qu'aucune candidature ne soit omise. Ces outils devraient être développés afin de faciliter l'identification des candidats à potentiel, de sélectionner la meilleure relève en offrant à chaque cadre des chances égales d'avancement, de guider les cadres dans le choix des candidats et d'uniformiser la communication autour du programme.

Communication et documentation

Nous avons constaté que les cadres sont peu informés des initiatives actuelles ou à venir en matière de planification de la relève et qu'il existe peu de forums de discussions possibles pour échanger sur la relève entre les réseaux, les directions et même les équipes d'une même direction. De plus, nous avons constaté que la documentation du *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* n'est pas très explicite et aurait avantage à être détaillée pour offrir une meilleure compréhension des critères relatifs à l'identification des risques reliés au poste et à l'individu, des rôles et responsabilités des divers intervenants et du programme en général.

Une stratégie de communication devrait être développée afin de sensibiliser les cadres supérieurs au programme de planification de la relève et à l'importance associée au développement des cadres et pour les informer des initiatives en cours. La documentation existante devrait être révisée pour offrir une meilleure explication du programme et du processus de planification de la relève et pour l'arrimer aux autres programmes RH

1. Sommaire (suite)

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

Communication et documentation (suite)

(recrutement, promotion, gestion de la performance). Finalement, des forums de discussions formels devraient être envisagés afin de discuter de la relève sur une base régulière et continue.

1.7 Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion en place pour réduire les risques d'affaires associés à la planification de la relève des employés cadres sont :

- Efficaces (aucune observation)
- Acceptables (nécessitent des améliorations)**
- Inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants)

D'après le nouveau système de notation effectif depuis le 1^{er} avril 2007, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion en place pour réduire les risques d'affaires associés à la planification de la relève des employés cadres sont (voir les définitions pour chacune des cotes à l'annexe II) :

- Extrêmement efficaces (aucune observation)
- Efficaces (quelques observations)
- Acceptables (le rapport renferme plusieurs observations)**
Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et la plupart des objectifs de contrôle interne sont atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques est jugée mineure ou modérée et leur probabilité probable. Des mesures correctives peuvent être prises aux différents niveaux de direction existants.
- Inacceptables (nombreuses observations)

1. Sommaire (suite)

1.8 Résumé des commentaires de la direction

- Traditionnellement, la gestion de la relève englobait les titulaires et les candidats aux postes du Comité supérieur de direction (CSD). L'accent portait principalement sur la planification de la relève et l'évaluation des risques.
- À la fin du dernier exercice, dans le cadre de la planification des priorités nationales pour les RH, nous avons convenu que la gestion de la relève ferait partie de nos principaux points de mire en 2007-2008.
- Nous avons inclus dans la portée du processus tous les niveaux de cadres PC8 et plus.
- Le point clé est la rigueur avec laquelle il faut sélectionner les candidats et définir les plans de développement, afin de les solidifier.
- Nous avons commencé à appliquer le processus révisé aux membres du CSD et à leurs subordonnés directs.
- Le défi consiste à préciser notre processus et à élaborer un plan ainsi que de la documentation pour garantir l'uniformité de la mise en oeuvre.
- De plus, une série de processus des RH doit indiquer clairement les points d'intégration à la gestion de la relève, soit : recrutement, gestion du rendement, évaluation des emplois, diversité et gestion du développement.
- La gestion de la relève est un enjeu stratégique que l'on doit soutenir sans cesse pour produire des candidats.
- Le présent rapport de vérification interne arrive à point et nous permettra de redoubler d'efforts au cours des 18 prochains mois.

2. Observations

2.1 Identification des postes clés et/ou critiques

2.1.1 Processus d'identification des postes clés et/ou critiques

Observation

Nous avons observé qu'aucun processus formel n'est défini par la Société en ce qui concerne l'identification des postes clés et/ou critiques pour l'ensemble des cadres sous le niveau de subordonnés directs des vice-présidents puisqu'ils ne sont pas inclus à l'intérieur du *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction*. Un exercice d'identification des postes critiques a été entamé en 2003, au réseau français, dans le cadre de l'étude démographique de la main d'œuvre et s'est terminé dix-huit mois plus tard. Selon les commentaires reçus des cadres supérieurs rencontrés, nous avons constaté qu'aucun suivi n'a été fait à ce propos.

En réponse à un courriel envoyé par le service de Vérification interne visant l'identification des postes clés et/ou critiques dans les diverses directions, nous avons pu être informés des postes clés et/ou critiques à l'intérieur des directions. Nous avons aussi constaté que les cadres supérieurs possédaient une bonne connaissance de ces postes, même s'ils ne sont que rarement documentés. La majorité des cadres supérieurs rencontrés nous ont mentionné que ce courriel les a amenés à réfléchir sur les postes clés et/ou critiques dans leur direction. Seulement deux des dix-huit directions ne nous ont pas fait parvenir d'informations à cet effet.

Le risque majeur associé à ne pas identifier et documenter les postes clés et/ou critiques des postes de gestion est un manque de focalisation sur les postes les plus importants à l'intérieur de la Société et, par le fait même, l'omission d'un plan de contingence, ce qui pourraient mettre en péril les activités de la Société dans une situation de poste vacant.

Recommandation

La portée du *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* devrait être revue afin d'inclure l'identification des postes clés et/ou critiques à tous les niveaux de gestion. Ces derniers devraient être documentés et révisés annuellement puisque la Société est une organisation dynamique. En effet, la modification de postes existants et la création de nouveaux postes pouvant être considérés clés et/ou critiques sont des situations envisageables. Le programme de planification de la relève élargi présentement en cours d'implantation constitue une bonne orientation dans la stratégie de planification de la relève, mais il devrait inclure tous les postes clés et/ou critiques de gestion.

La Société devrait faire une analyse plus approfondie de ses besoins futurs en termes de compétences et effectifs (par exemple, sur un horizon de cinq ans), évaluer les tendances du marché, les risques possibles de pénurie de gens ou de compétences, et définir des plans d'action pour remédier à la situation (tels que des ententes avec des universités, la création de programme de formation spécifiques à CBC/Radio-Canada, etc.). Pour ce faire, elle devrait se poser les questions suivantes :

2. Observations (suite)

2.1 Identification des postes clés et/ou critiques (suite)

2.1.1 Processus d'identification des postes clés et/ou critiques (suite)

Recommandation (suite)

- Dans quels secteurs le marché du talent est le plus en émergence et où la demande en ressources est plus grande que la disponibilité? Quels segments de la main-d'œuvre seront les plus touchés?
- Quelles compétences seront nécessaires au cours des cinq prochaines années et dont la Société ne possède pas présentement? Qu'est-ce qui se passera si ces dernières ne sont pas disponibles?
- Quels secteurs seront les plus touchés par les départs à la retraite? Quel est le niveau de difficulté à retenir ou transférer les compétences de ces personnes à l'intérieur de l'organisation?

Tous les cadres supérieurs qui supervisent des cadres devraient être impliqués dans l'exercice d'identification des postes critiques puisqu'ils connaissent en profondeur la complexité et les risques reliés à ces postes. La tenue de rencontres incluant tous ces cadres supérieurs est suggérée afin de s'entendre sur les postes clés et/ou critiques de la direction et de mettre à profit toutes les connaissances et relations des cadres afin de développer les plans d'action les plus appropriés.

Commentaires de la direction et plan d'action

- Au début de 2007, nous avons entamé un processus élargi de gestion de la relève incluant tous les postes PC8 et plus.
- Le processus de consultation comprend des rencontres individuelles avec les cadres supérieurs ainsi qu'une révision avec les équipes de direction dans l'optique de gestion de la relève.

Plan d'action:

- Mieux définir les postes clés et critiques par le processus de consultation récemment mis en œuvre. Cette amélioration permettra d'évaluer les risques de façon plus précise. Nous définirons une série de critères pour garantir l'uniformité de la mise en œuvre dans toute la Société.
- Le profil des compétences en leadership, récemment lancé, étayera mieux la définition des postes clés et critiques.
- Nous avons revu, cette année, notre processus de recrutement et procédons actuellement à son lancement auprès des Services conseils des RH et des gestionnaires hiérarchiques clés. On a déterminé plusieurs points d'intégration clés dans le cadre de la gestion de la relève.
- Notre processus de gestion du rendement est actuellement à l'étude, et nous prévoyons en revitaliser l'approche pour le prochain cycle annuel, soit 2007-2008.

2. Observations (suite)

2.1 Identification des postes clés et/ou critiques (suite)

2.1.1 Processus d'identification des postes clés et/ou critiques (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

- En raison des multiples points d'intégration à la gestion de la relève – recrutement, gestion du rendement et planification de gestion – une analyse approfondie sera prévue en 2008.

Responsables et échéancier

1. Définir les critères des postes clés et critiques et les postes eux-mêmes à temps pour le processus annuel de gestion du rendement 2008-2009.

Échéancier : 31 janvier 2008

Personnes responsables : Cathy Sprague et Carl Dubé, pour leurs groupes clients respectifs.

2. Effectuer une analyse approfondie des besoins futurs sur le plan organisationnel au moyen d'un cadre de travail et d'une grille communs pour améliorer la cohérence de notre processus de gestion de la relève.

Échéancier : 31 août 2008

Personnes responsables : Cathy Sprague et Carl Dubé, pour leurs groupes clients respectifs.

2. Observations (suite)

2.1 Identification des postes clés et/ou critiques (suite)

2.1.2 Critères d'identification des postes clés et/ou critiques

Observation

Nous avons constaté une confusion quant à la compréhension de ce qu'est un poste clé et/ou critique. Par l'analyse de la documentation du *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction*, nous avons noté qu'un seul critère avait été défini pour évaluer les risques associés aux postes clés, soit l'impact du poste sur la Société. Nous avons aussi observé qu'il n'existe pas de définition formelle et documentée pour aider les cadres à identifier les postes clés et/ou critiques. Étant donné que peu de cadres sous le niveau de vice-président contribuent à l'identification des postes critiques avec le vice-président, nous avons observé que la notion de poste clé et/ou critique diffère d'un cadre supérieur à l'autre et laisse place au jugement de ces derniers. Il leur est difficile de distinguer un poste clé et/ou critique d'un poste important. Certains cadres supérieurs considèrent que tous les postes qui relèvent directement des directeurs généraux sont critiques, tandis que d'autres mentionnent qu'il n'y a pas de poste critique dans la Société puisque les départs créeront seulement un inconfort, mais qu'il sera facile de remédier à la situation.

Recommandation

Les critères élaborés pour identifier les postes clés et/ou critiques devraient être révisés, détaillés et documentés dans le but de couvrir tous les éléments critiques qui pourraient affecter la Société, mais également afin de développer une compréhension uniforme chez tous les cadres.

Commentaires de la direction et plan d'action

Voir section 2.1.1

Responsables et échéancier

Voir section 2.1.1

2. Observations (suite)

2.2 Identification des successeurs

2.2.1 Processus d'identification des successeurs

Observation

Étant donné la confidentialité des informations concernant les successeurs, les organigrammes de succession du *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* que nous avons reçus du centre d'expertise en développement du leadership ne présentaient aucun contenu. Les organigrammes reçus étaient datés de novembre 2006. Nous ne pouvons donc pas présenter de conclusions sur la documentation de ces organigrammes. Cependant, trois cadres supérieurs rencontrés nous ont remis l'organigramme de succession de leur direction dûment documenté.

Nous avons constaté que l'identification des successeurs se fait davantage sur une base ad hoc en réaction à un départ, à l'exception des postes couverts par le *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* et de trois directions. Ces trois directions ont entrepris des initiatives plus poussées quant à l'identification des successeurs puisque leur directeur général y accordait une plus grande importance. Nous avons obtenu un organigramme incluant des successeurs pour ces trois directions. Les cadres supérieurs considèrent plus difficile d'identifier une relève pour les équipes de plus petite taille et les équipes nécessitant des compétences spécialisées puisque la relève ne se retrouve généralement pas à l'interne. Plusieurs cadres supérieurs nous ont affirmé identifier informellement des successeurs dans le but d'assurer la disponibilité d'une relève par intérim.

Lors des entrevues réalisées, nous avons pu constater que les cadres supérieurs ont réfléchi à diverses options possibles quant aux successeurs ou aux actions qui pourraient être entreprises pour mitiger les risques d'un départ au sein de leur direction. Les actions les plus populaires sont les suivantes : l'octroi de responsabilités supplémentaires, le remplacement par intérim ainsi que la réorganisation des tâches entre les membres de l'équipe. Toutefois, ces actions pourraient avoir pour effet d'entraîner une surcharge de travail puisque la période de transition peut s'avérer longue si le poste est plus difficile à combler.

Nous avons également noté que le *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* ne précise pas quels sont les intervenants qui devraient participer à l'identification des successeurs. Certains cadres supérieurs font participer un ou plusieurs subordonnés directs, tandis que d'autres préfèrent le faire eux-mêmes.

Recommandation

Des successeurs ou un bassin de candidats à potentiel devraient être identifiés pour tous les postes de gestion clés et/ou critiques et ce, à court terme et à long terme. Ces informations devraient être documentées et révisées au moins une fois par année afin de s'assurer que les joueurs clés, venant de se joindre à l'organisation, soient également pris en considération.

2. Observations (suite)

2.2 Identification des successeurs (suite)

2.2.1 Processus d'identification des successeurs (suite)

Recommandation (suite)

De plus, selon les meilleures pratiques, un processus de soumission de candidatures par les cadres supérieurs devrait être développé afin de définir des critères spécifiques dans le choix des successeurs et assurer une sélection basée sur ces critères. Une grille de sélection basée sur le *Modèle de compétences en leadership de CBC/Radio-Canada* ainsi que sur l'expertise et les compétences propres au poste devrait être développée dans le but de guider les cadres supérieurs dans l'identification des successeurs. Cette façon de faire permettrait de rassembler et d'identifier les candidats à potentiel, de guider les gestionnaires dans le choix des candidats et d'uniformiser la communication autour du programme. De plus, elle permettrait de s'assurer que tous les candidats à potentiel soient considérés en explorant les niveaux hiérarchiques inférieurs et en offrant à chaque cadre des chances égales d'avancement au sein de la Société.

Toujours selon les meilleures pratiques, un processus de validation des candidatures devrait être élaboré dans le but de s'assurer que les candidats soumis sont tous des candidats à potentiel et qu'aucune candidature n'est omise, et ce en considérant tous les niveaux hiérarchiques et toutes les directions. De plus, le processus devrait permettre d'identifier la meilleure relève pour chaque poste, de limiter le nombre de candidats en vérifiant leur mobilité pour différents postes et d'investir dans le développement des candidats à potentiel que la Société souhaite voir évoluer.

Un programme d'intégration complet devrait être élaboré pour aider les successeurs dans leurs nouvelles fonctions.

La Société devrait porter une attention particulière aux équipes de plus petite taille qui nécessitent des compétences spécialisées afin de développer un plan d'action qui lui permettra de trouver facilement la main-d'œuvre lorsqu'elle sera requise.

La Société devrait inclure les cadres supérieurs dans le processus d'identification de leur relève et de ceux des postes clés et/ou critiques sous leur responsabilité puisqu'ils possèdent une connaissance approfondie de la performance et des compétences de leurs subordonnés. La période suivant le processus de gestion du rendement annuel serait toute indiquée pour cette rétroaction.

Commentaires de la direction et plan d'action

- Le processus révisé de gestion de la relève fait participer les cadres supérieurs sur une base individuelle de même qu'au moment des rencontres du Comité de gestion.
- Le processus prévoit des suivis mensuels et des examens semestriels qui correspondent au calendrier des activités d'autres processus clés des RH, comme la gestion du rendement.

2. Observations (suite)

2.2 Identification des successeurs (suite)

2.2.1 Processus d'identification des successeurs (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action (suite)

- Un processus formel de soumission des candidatures serait souhaitable. Cependant, notre processus actuel n'a pas atteint la maturité désirée pour permettre d'accueillir et d'évaluer les candidats. Le processus révisé devrait être rodé pendant 16 à 24 mois avant que l'on y ajoute cette fonction.
- Actuellement, les données utilisées pour valider les candidatures proviennent du processus de gestion du rendement et de l'expérience des candidats.

Plan d'action :

- On pourrait envisager d'autres formules de validation dans le cadre du programme de développement du leadership, par exemple diverses méthodes de test.
- On pourrait envisager une stratégie de prospection active pour le recrutement externe, afin d'agrandir le bassin de candidats.
- Pour ce qui est de l'orientation des nouveaux gestionnaires, on pourrait élargir la portée des RH en ligne pour les gestionnaires, afin d'aider à définir les étapes à suivre pour devenir gestionnaire.

Responsables et échéancier

1. Définir les critères d'examen et choisir d'autres outils de validation des candidats, comme des tests pour les candidats externes, dans le cadre du programme de développement du leadership. De tels outils serviraient à fournir des données visant à prendre des mesures à la fois pour la gestion de la relève et pour le développement du leadership, dans le cadre des plans de perfectionnement des candidats.

Échéancier : 31 mars 2008

Personne responsable : Cathy Sprague

2. Élargir la portée des RH en ligne pour les gestionnaires, afin de soutenir l'orientation des nouveaux gestionnaires.

Échéancier : 31 décembre 2007

Personne responsable : Louise Séguin

2. Observations (suite)

2.2 Identification des successeurs (suite)

2.2.2 Critères d'identification des successeurs

Observation

Même si un *Modèle de compétences en leadership de CBC/Radio-Canada* vient tout juste d'être présenté à la haute direction, il n'existe pas de profil de compétences détaillé pour chaque poste identifié comme étant clé et/ou critique. Ainsi, la Société ne procède pas à une évaluation approfondie pour s'assurer de l'adéquation des compétences des candidats potentiels aux compétences et à l'expertise requises du poste à combler. Les critères généralement utilisés par les cadres supérieurs sont la performance et le potentiel du successeur ainsi que son opinion sur les intérêts, la mobilité, les compétences et les connaissances des membres de son équipe. Aucun critère formel associé au poste et à ses qualifications n'est utilisé pour s'assurer du choix judicieux d'un successeur.

Recommandation

Un profil de compétences devrait être développé pour chaque poste, famille de postes ou secteurs d'activités jugés clés et/ou critiques afin de documenter les compétences requises pour répondre aux attentes.

La Société devrait officialiser certains programmes de transfert de connaissances, tels que le mentorat, pour s'assurer que les départs à la retraite à venir ne causent pas une perte de connaissances à ce niveau. En mettant en place des programmes de transfert de compétences, elle doit s'assurer que les personnes possèdent les compétences nécessaires pour bien former la relève.

La Société aurait également avantage à maintenir un lien privilégié avec les anciens cadres ou employés clés qui ont pris leur retraite et qui possèdent une expertise critique. Elle pourrait envisager de nouveaux modes de travail (par exemple l'allègement de la tâche, les contrats de consultation ou la modification des horaires), qui permettent de concilier les attentes des employés en fin de carrière avec les besoins organisationnels.

Commentaires de la direction et plan d'action

- Nous accorderons la priorité aux postes clés et critiques au chapitre de la définition des critères et compléterons le profil de compétences en leadership par des compétences clés afin d'appuyer la sélection et le perfectionnement des candidats. **

*** Nous sommes à réviser le processus d'évaluation des emplois et y intégrerons les critères d'identification de candidats pour appuyer le processus de gestion de la relève.*

2. Observations (suite)

2.2 Identification des successeurs (suite)

2.2.2 Critères d'identification des successeurs (suite)

- La Société reconnaît les risques de perdre des employés clés ou doté d'expertise critique, mais croit qu'un plan de relève solide viendra à bout de la plupart de ces risques. De nouvelles ententes de travail avec les retraités posent des défis considérables sur le plan de la rémunération; il existe à cet égard des politiques strictes, incluant des lignes directrices pour les situations exceptionnelles.

Responsables et échéancier

Se servir du travail accompli dans le cadre du processus d'évaluation des emplois et du programme de développement du leadership pour concevoir des profils de compétences pertinents pour les postes clés ou critiques.

Échéancier : 30 juin 2008

Personnes responsables : Patricia Vincent, Cathy Sprague et Carl Dubé, pour leurs groupes clients respectifs.

2.2.3 Validation de l'intérêt des successeurs

Observation

Dans certaines directions, nous avons pu constater que l'intérêt des successeurs quant à la volonté de progresser dans l'organisation, d'acquérir de nouvelles responsabilités ou de diversifier leur expérience professionnelle est validé informellement lors des rencontres de gestion du rendement ou lors de l'embauche. Cependant, il semble très rare que le successeur soit informé du cheminement de carrière qui est envisagé pour lui à l'intérieur de l'organisation, car les cadres supérieurs veulent se laisser le voie libre quant au choix du successeur lorsque le temps sera venu. Ils désirent ainsi éviter de créer de fausses attentes, de faire face à une diminution de la performance ou de l'engagement ou de créer une barrière à l'avancement pour ceux qui ne seraient pas considérés comme successeurs. Les cadres supérieurs croient important de sonder les marchés externes autant qu'internes lorsqu'une opportunité de remplacement se présente avant de se prononcer officiellement sur le successeur d'un poste. Nous avons également observé qu'il n'y avait aucun plan de carrière formellement documenté.

Le fait de ne pas valider formellement l'intérêt des successeurs pour des postes clés et/ou critiques comporte deux risques majeurs. D'une part, bien que l'individu soit intéressé à progresser dans la Société, il se pourrait qu'il ne soit pas intéressé au poste pour lequel il a été identifié, ou encore qu'il y ait certaines contraintes liées au poste qui pourraient amener le candidat à ne pas le considérer (tel que son emplacement, qui pourrait l'amener à déménager). D'autre part, l'individu pourrait quitter l'organisation, puisqu'il n'est pas au courant des projets de carrière que la Société envisage pour lui.

2. Observations (suite)

2.2 Identification des successeurs (suite)

2.2.3 Validation de l'intérêt des successeurs (suite)

Recommandation

La Société devrait valider l'intérêt et la motivation des successeurs à l'égard de leur progression au sein de l'entreprise. Un plan de carrière documenté devrait être préparé pour tous les employés ou gestionnaires à potentiel.

Commentaires de la direction et plan d'action

- Il est question des intérêts et aspirations de carrière au cours du processus de gestion du rendement.
- Ces données peuvent servir à la première étape d'intégration au processus de gestion de la relève.
- Une fois que le processus de gestion de la relève atteindra un certain niveau de maturité, nous tenterons d'avoir un dialogue plus ouvert avec les candidats. Ce niveau de maturité pourrait être atteint en 18 à 24 mois.

Responsables et échéancier

Intégrer les données du plan de carrière tirées du processus de gestion du rendement pour valider l'intérêt des candidats.

Échéancier : 30 avril 2008

Personne responsable : Cathy Sprague et Carl Dubé, pour leurs groupes clients respectifs.

2. Observations (suite)

2.3 Élaboration des plans de développement

Observation

Lors de notre vérification, nous n'avons eu aucune preuve d'évaluation formelle des besoins de perfectionnement et d'élaboration de plan de développement dûment documentés pour les successeurs.

Les activités de développement semblent être définies sur une base ponctuelle selon les demandes des cadres, l'information incluse dans leur formulaire GRP ou le budget de formation attribué à la direction. Aucun suivi n'est fait officiellement sur les activités de développement.

Un risque important découlant de l'absence de plan de développement est relié au fait que le successeur ne puisse développer les compétences et l'expertise requises pour accéder rapidement au poste visé, ce qui pourraient entraîner une perte de productivité pour la Société.

Recommandation

Une évaluation des candidats potentiels devrait être réalisée afin de déterminer les compétences à développer et permettre d'élaborer un plan de développement qui soit adapté aux besoins individuels du cadre ou de l'employé par rapport aux exigences de la Société.

L'évaluation des besoins de développement des successeurs devrait couvrir les compétences et les aptitudes associées au savoir, au savoir-faire et au savoir-être qui sont reliés au poste visé. En ce qui a trait au savoir-être, différents outils d'évaluation du potentiel pourraient être utilisés, tels que des tests de personnalité, des auto-évaluations, des entrevues comportementales, des analyses de préférences de styles d'apprentissage, des simulations de gestion, une évaluation du rendement, des tests d'intérêts et de motivation, etc.

Un plan de développement individuel devrait être documenté formellement. Ce plan devrait inclure, entre autres, les objectifs spécifiques de développement en prenant en considération les forces et les éléments à développer chez l'individu, les compétences reliées au poste, les stratégies d'apprentissage (coaching, assignation à des projets spéciaux, formations, mentorat, etc.), les activités de développement, les échéanciers et les indicateurs de suivi. Le suivi du plan de développement devrait s'intégrer au processus de gestion du rendement.

De plus, la Société aurait avantage à favoriser une plus grande mobilité fonctionnelle par des affectations nationales dans le but de permettre une meilleure connaissance de l'organisation et de la diversité culturelle des milieux dans lesquels la Société évolue.

Elle devrait envisager des forums de discussion pour les candidats à potentiel qui leur permettrait d'échanger sur leur expérience et de développer ainsi une plus grande complicité.

Commentaires de la direction et plan d'action

- Après l'identification des successeurs et leur évaluation individuelle par rapport aux critères des postes clés ou critiques, préparer un plan de développement aux fins de la relève.

2. Observations (suite)

2.3 Élaboration des plans de développement (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

- À l'aide du processus de gestion du rendement, extraire d'autres données d'évaluation pour enrichir les plans de développement aux fins de relève.
- Suivre le processus de gestion du rendement pour mettre en œuvre les plans de développement et en faire le suivi.
- Concevoir un formulaire type pour y consigner les renseignements aux fins de planification du développement et regrouper les plans pour en faire un programme collectif portant sur le développement en leadership et en gestion.

Responsables et échéancier

1. Élaborer un formulaire type pour les plans de développement.

Échéancier : 30 septembre 2007
Personne responsable : Carl Dubé

2. Préparer les plans de développement pour les candidats à potentiel au même moment que le cycle annuel de gestion du rendement.

Échéancier : 30 avril 2008
Personne responsable : Travail coordonné par Cathy Sprague et Carl Dubé pour leurs groupes clients respectifs.

2. Observations (suite)

2.4 Communication en matière de relève

Observation

Nous avons constaté que les cadres sont peu informés des initiatives actuelles ou à venir en matière de planification de la relève. Un nombre très limité de cadres supérieurs sont tenus au courant du *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction*. Par conséquent, cinq directions ont déjà entrepris leurs propres initiatives en matière de relève en développant leurs outils ou processus. Bien que ces initiatives soient excellentes, la Société risque d'avoir plusieurs outils et processus distincts pour gérer la relève à l'intérieur de l'organisation.

Nous avons également noté qu'il y a peu de forums de discussions possibles pour échanger sur la relève entre les réseaux, les directions et même les équipes d'une même direction. Nous avons été informés que le sujet est abordé une fois par année lors d'une discussion formelle pendant une rencontre du CSD et lors de certaines réunions de gestion. Les raisons principales pour lesquelles les cadres supérieurs disent que ces forums sont plus ou moins pertinents sont que les compétences à l'intérieur de leur équipe sont très spécialisées, la perception que les personnes ne sont pas mobiles pour accéder à une opportunité dans une autre ville et la divergence des responsabilités d'un poste similaire entre les réseaux anglais et français. Une minorité de cadres supérieurs communiquent entre eux lorsqu'un poste est vacant dans leur direction et qu'ils croient qu'une personne pourraient posséder les compétences requises ou pour discuter d'enjeux vécus et de solutions possibles.

Recommandation

Une stratégie de communication devrait être développée afin de sensibiliser les cadres au programme de planification de la relève, de les informer des initiatives de la haute direction et du service des ressources humaines en matière de relève et de leur démontrer l'importance associée au développement des candidats potentiels.

Des forums de discussions formels devraient être envisagés afin de discuter de la relève sur une base régulière à l'intérieur même des directions, entre les directions, voire même entre les réseaux. Cette initiative pourrait favoriser la mobilité à l'intérieur de la Société.

Commentaires de la direction et plan d'action

- Préparer de la documentation sur la gestion de la relève pour appuyer la mise en œuvre de notre processus révisé.
- Profiter des réunions courantes du Comité de gestion pour opérationnaliser et communiquer notre approche à l'égard de la gestion de la relève.

Responsables et échéancier

Échéancier : en cours

Personnes responsables : Cathy Sprague et Carl Dubé, pour leurs groupes clients respectifs.

2. Observations (suite)

2.5 Documentation et outils afférents

Observation

Nous avons constaté que la documentation du *Programme de planification de la relève des postes de la haute direction* n'est pas très explicite quant aux processus et aux critères utilisés pour l'identification des postes clés et/ou critiques, des risques reliés à l'individu, et des choix des successeurs. De plus, la documentation existante n'aborde pas la notion des plans de développement détaillés requis pour les successeurs.

Nous avons également noté que plusieurs outils essentiels à la préparation et à la documentation portant sur le programme de planification de la relève sont manquants, tels que les profils des postes clés et/ou critiques, un formulaire d'identification et d'évaluation des successeurs, ainsi qu'un modèle de plan de développement.

La Société ne possède pas de système informatisé pour gérer facilement les informations importantes reliées à la planification de la relève, telles que le niveau de performance, les activités de développement effectuées, les assignations ou projets entrepris qui faciliteraient la description de l'expertise et des compétences des cadres, et le processus de sélection des successeurs.

En consultant les six organigrammes de succession reçus, nous avons également noté que le gabarit n'était pas uniforme d'une direction à l'autre. De plus, certains cadres supérieurs nous ont mentionné que son format était peu convivial.

Recommandation

La Société devrait revoir la documentation et les outils existants en matière de relève en portant une attention particulière à l'explication du programme et du processus, à la définition des critères pour identifier les risques reliés aux postes et aux individus ainsi qu'au choix des successeurs. Elle devrait s'assurer par le fait même de l'arrimage du programme de planification de la relève aux autres programmes RH (recrutement, promotion, gestion de la performance, développement des cadres, etc.). D'ailleurs, une section portant sur la gestion de carrière devrait être ajoutée dans le formulaire de GRP des cadres et des employés afin de rappeler aux supérieurs de discuter formellement de gestion de carrière et de documenter les motivations et intérêts des gens.

La Société devrait se doter d'un système informatisé uniforme à travers les réseaux qui permettrait de consolider l'information sur les compétences, l'expérience et l'expertise des gens et ainsi faciliter les recherches visant l'assignation des ressources sur des projets et le recrutement internes des postes vacants.

Les organigrammes pourraient également être informatisés pour faciliter leur utilisation, car ils permettraient de relier la description des candidats potentiels aux postes clés et/ou critiques.

2. Observations (suite)

2.5 Documentation et outils afférents (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

- On procédera à la conception du processus de gestion de la relève et à l'imputation des responsabilités qui y sont liées, et on préparera la documentation pour appuyer les efforts de mise en œuvre. On établira des liens clairs avec tous les processus des RH pertinents pour garantir leur intégration.
- On préparera un projet SAP visant à fournir les bons outils pour appuyer le processus.

Responsables et échéancier

- Documentation se rapportant au processus :

Échéancier : 30 septembre 2007

Personne responsable : Carl Dubé

- Projet SAP :

Échéancier : à déterminer

Personne responsable : Louise Séguin

2. Observations (suite)

2.6 Imputabilité des rôles en matière de relève

Observation

À la suite des entrevues réalisées avec les cadres supérieurs, nous avons pu constater que le service des ressources humaines offrait peu de soutien, jusqu'à présent, en matière de relève et même en termes de dotation pour certaines directions. Nous avons noté que les composantes non-médias sont les plus touchées par le manque de soutien de l'équipe des Ressources humaines. En effet, nous avons remarqué que le rôle du service des ressources humaines en matière de relève n'est pas clair pour tous. Les cadres supérieurs se disent imputables des résultats en planification de la relève, mais attribuent au service des ressources humaines des responsabilités qui ne sont pas nécessairement exercées, telles que :

- S'assurer que des successeurs, du moins ceux par intérim, soient identifiés pour tous les postes clés et/ou critiques de la Société;
- S'assurer qu'un plan de développement soit développé;
- Aider à l'identification d'activités de développement et de formation;
- S'assurer qu'on parle de relève sur une base régulière;
- Fournir les outils nécessaires à une bonne planification de la relève;
- Assister les cadres supérieurs dans leurs besoins de recrutement et d'évaluation; et
- Guider, orienter et assurer la cohérence du processus de planification de la relève.

Recommandation

Les rôles des parties prenantes en matière de relève, c'est-à-dire la haute direction, les cadres, le centre d'expertise en développement du leadership et les directeurs des services-conseils en ressources humaines devraient être clarifiés pour que chaque partie se concentre sur les activités pour lesquelles elle est imputable.

Les cadres devraient demeurer imputables du processus de la relève et la haute direction devrait s'assurer de la collaboration et de l'engagement de ces derniers pour assurer une relève dans l'organisation et mitiger les risques.

Selon les meilleures pratiques, le centre d'expertise en ressources humaines et les directeurs des services-conseils en ressources humaines devraient se partager les rôles suivants :

- Assurer la mise en œuvre du programme de planification de la relève à travers la Société en définissant les processus, les outils, les responsabilités et les échéanciers escomptés;
- Assurer l'arrimage du programme de planification de la relève aux autres programmes RH tels que celui de gestion du rendement, de dotation et de développement des compétences;
- Rechercher des activités de développement ou de formation qui permettront aux candidats de réaliser leur plan de développement; et
- S'assurer que les enjeux critiques de relève soient gérés de manière continue; et
- Supporter les cadres dans le recrutement de la relève à l'interne et à l'externe et s'assurer que les activités en dotation sont efficaces dans toutes les directions.

2. Observations (suite)

2.6 Imputabilité des rôles et matière de relève (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

Voir section 2.5

Responsables et échéancier

Voir section 2.5

Page 2063

**is withheld pursuant to sections
est retenue en vertu des articles**

18(a), 18(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**

Annexe I – Liste des personnes rencontrées

	Direction	Nombre d'employés	Nom	Titre
Non-média	Ressources humaines	2	Cathy Sprague	Première directrice (Réseau anglais)
			Carl Dubé	Directeur général (Réseau français)
	Technologies	2	Marc Denoncourt	Directeur général, Technologies de l'information
			François Conway	Premier directeur, Stratégie et planification
	Communications	1	William B. Chambers	Vice-président
	Services juridiques	1	Pierre Nollet	Vice-président, avocat-conseil et secrétaire général
	Division immobilière	2	Sonia Trudel	Directrice exécutive
			Sylvie Grégoire	Directrice, Gestion organisationnelle et développement professionnelle
	Stratégie et développement commercial	3	William Atkinson	Directeur exécutif, Développement commercial
			René Bourdages	Président, Division du merchandising
			Steven Guiton	Directeur général, Stratégie et relations gouvernementales
	Finances et administration	3	Micheline Delorme	Directrice principale, Opérations et contrôle
Huguette Lavallée			Première directrice (Réseau français)	
Neil McEaney			Directeur exécutif (Réseau anglais)	
Médias anglais	Arts et divertissement, Télévision anglaise	3	Fred Fuchs	Directeur exécutif
			Marcela Kadanka	Première directrice
			Stew Moore	Directeur, Production des affaires et administration
	NCAN, Télévision anglaise	2	Don Knox	Premier directeur, Bureau de la haute direction
			Juli Lyons	Chef de cabinet, Bureau du rédacteur chef
	Sports, Télévision anglaise	2	David Masse	Directeur exécutif par intérim
			Paul Burke	Directeur d'équipe, Finances
	Ressources de réalisation, Télévision anglaise	4	Fred Mattocks	Directeur exécutif
	Production et ressources, Radio anglaise	2	Todd Spencer	Directeur exécutif
			Lee Fenwick	Chef des ressources humaines
Médias français	Radio	2	Louise Lantagne	Directrice générale
			Hélène Parent	Directrice du développement du personnel radio et responsable du bureau d'accès à l'information
	Information	1	Marie-Philippe Bouchard	Première directrice, Opérations et production
	Télévision de Radio-Canada	2	Guy Quirion	Premier directeur des opérations
			Diane Comeau	Directrice des opérations, administration des productions
	Production technique	2	Peter St-Onge	Directeur général
Daniel Cartier			Directeur, Gestion des ressources	

Annexe II – Notation pour les rapports de vérification interne

- **Extrêmement efficace (le rapport ne renferme aucune observation, mais peut être suivi d'une lettre à la direction)** – Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et les objectifs de contrôle interne sont atteints. Les contrôles internes peuvent encore comporter un risque résiduel ou des lacunes. Toutefois, les erreurs ou les dérogations aux procédures seront vraisemblablement décelées en temps opportun; leur incidence est jugée « négligeable » et leur probabilité, « rare » ou « peu probable ». Il n'y a pas lieu de prendre des mesures correctives.
- **Efficace (le rapport renferme quelques observations, et peut être suivi d'une lettre à la direction)** – Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et les objectifs de contrôle interne sont atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques. L'incidence des erreurs, ou des dérogations aux procédures, est jugée « négligeable ou mineure » et leur probabilité, « peu probable ou possible ». Des mesures correctives peuvent être prises aux différents niveaux de direction existants.
- **Acceptable (le rapport renferme plusieurs observations)** – Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et la plupart des objectifs de contrôle interne sont atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques. L'incidence des erreurs, ou des dérogations aux procédures, est jugée « mineure ou modérée » et leur probabilité, entre « probable et presque certaine ». Des mesures correctives peuvent être prises aux différents niveaux de direction existants.
- **Inacceptable (le rapport renferme de nombreuses observations)** – Les éléments de la structure de contrôle interne ne sont pas efficaces et plusieurs objectifs de contrôle interne ne sont pas atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques. L'incidence des erreurs, ou des dérogations aux procédures, est jugée « modérée, majeure ou catastrophique » et leur probabilité, entre « peu probable et presque certaine ». Ils ne peuvent faire l'objet de mesures correctives aux différents niveaux de direction existants et requièrent l'attention immédiate du Comité supérieur de direction ou du Conseil d'administration.



Facilities Management - ProFac

Follow-up Audit to the March 2006 Internal Audit Report on the Compliance of Certain Clauses in the Contract between SNC-Lavalin/ProFac and CBC/Radio-Canada

June 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background	1
Audit Objective	1
Audit Scope	2
Summary of Procedures Performed	3
Positive Practices	3
Summary of Observations and Recommendations	3
Conclusion	5
Summary of Management Comments	6
Observations	8
1. Lease Management	8
1.1 List of documents to be digitized and document storage matrix	8
1.2 Documents not digitized at the time of the previous audit	10
1.3 Documents digitization for a sample of non-previously audited leases	13
2. Project Management	16
2.1 Ensure an AFS is signed by ProFac and CBC/Radio-Canada management	16
2.2 Ensure compliance with articles 1.2.7, 1.2.10, and 1.2.11 of Appendix II of Schedule 16	18
2.3 Ensure that ProFac keeps all legal documents in the project files	22
2.4 Ensure that ProFac completes a close-out document for all projects greater than \$5,000	29
3. Operations	30
3.1 Validation of the inventory of goods identified in Schedule 22.4 – (Mailing/shipping)	30
3.2 Validation of the inventory of goods identified in Schedule 22.3 – (Low value equipment)	31
3.3 Verification that the contracts subject to Article 3.J are approved	33

**Pages 2069 to / à 2108
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(b), 19(1), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Rapport de vérification interne

Processus de gestion du rendement et de révision salariale pour les cadres

Juin 2007

CONFIDENTIEL

Distribution du rapport

Conformément aux termes et conditions de l'entente intervenue entre CBC/Radio-Canada et Deloitte & Touche s.r.l. le 22 janvier 2007, ce rapport est destiné uniquement à des fins d'information interne pour CBC/Radio-Canada, son Conseil d'administration, le Bureau du vérificateur général, le ministère du Patrimoine canadien, toute autre instance gouvernementale qui présente une demande officielle, et le Parlement du Canada à qui CBC/Radio-Canada doit rendre des comptes. Il ne peut être utilisé par nulle personne physique ou morale autre que CBC/Radio-Canada.

Table des matières

1. Sommaire.....	1
1.1 Contexte.....	1
1.2 Objectif de la vérification	7
1.3 Étendue de la vérification	7
1.4 Résumé du travail effectué.....	8
1.5 Pratiques positives	8
1.6 Résumé des observations et recommandations.....	9
1.7 Conclusion	13
1.8 Résumé des commentaires de la direction	13
2. Observations – Gestion du rendement	16
<i>2.1 Formulation et cascade des objectifs.....</i>	<i>16</i>
2.1.1 Lancement du processus et arrimage des objectifs	16
2.1.2 Formulation des objectifs individuels	18
2.1.3 Validation des objectifs individuels.....	21
2.1.4 Respect des échéanciers.....	22
2.1.5 Suivi du développement des objectifs individuels	24
<i>2.2 Rencontre de rétroaction.....</i>	<i>26</i>
2.2.1 Discussion et documentation des objectifs individuels.....	26
2.2.2 Respect des échéanciers.....	27
<i>2.3 Rencontre annuelle d'évaluation du rendement.....</i>	<i>29</i>
2.3.1 Discussion sur l'atteinte des objectifs et documentation des résultats.....	29
2.3.2 Détermination de la cote de rendement	31
2.3.3 Respect des échéanciers.....	32
2.3.4 Suivi des évaluations annuelles	33
<i>2.4 Outils et ressources reliés au processus de gestion du rendement</i>	<i>35</i>
2.4.1 Formulaire de gestion du rendement et du perfectionnement.....	35
2.4.2 Documentation et formation	37
2.4.3 Rôle du service des ressources humaines dans le processus de gestion du rendement.....	39

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération	41
<i>3.1 Détermination des révisions salariales.....</i>	<i>41</i>
3.1.1 Respect des lignes directrices et du budget	41
3.1.2 Impact de la cote de rendement sur les révisions salariales	43
3.1.3 Positionnement à l'intérieur des plages salariales	45
3.1.4 Programmes de rémunération incitative.....	47
3.1.5 Communication des révisions salariales	49
<i>3.2 Outils et ressources reliés au processus de révision salariale</i>	<i>51</i>
3.2.1 Documentation et formation	51
3.2.2 Rôle du service des ressources humaines dans le processus de révision salariale	52
<i>3.3 Motivation et rétention.....</i>	<i>53</i>
3.3.1 Facteurs intrinsèques et extrinsèques	53
 Annexe I – Liste des personnes rencontrées.....	 54
 Annexe II – Notation pour les rapports de vérification interne	 55

1. Sommaire

1.1 Contexte

La gestion du rendement et la planification de la relève sont deux objectifs clés du Plan de gestion des Ressources humaines pour 2007-2008. Ces deux objectifs sont définis comme suit :

1. Perfectionnement en gestion et en leadership
 - Le profil des compétences en leadership servira de fondement aux processus opérationnels des RH et de CBC/Radio-Canada;
 - Un processus de planification de la relève révisé sera mis en œuvre et communiqué, et des outils pertinents seront créés.
2. Rendement et responsabilité
 - Continuer à développer et à préciser la stratégie électronique pour les RH en vue de soutenir le rendement et la responsabilité au sein de toute la Société – résultats attendus pour 2008.

Le Rapport d'examen spécial du BVG publié en juin 1995 indiquait que la Société n'était pas dotée d'un régime officiel d'examen et d'appréciation du rendement et que cette lacune était à l'origine de problèmes de rendement non réglés et non consignés qui nuisaient à la rentabilité de l'organisation (*Section « Lacunes importantes » p.6 point 3, section « Descriptions des lacunes importantes » p.10 – Examen et appréciation du rendement*).

Le rapport de juin 2000 faisait mention que la Société avait accompli de grands progrès par rapport à l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion notamment dans le secteur de la gestion des ressources humaines. Il précisait que la Société avait introduit ou renforcé les processus essentiels des RH, notamment l'établissement d'objectifs annuels et les évaluations du rendement du personnel (*Sections 10 et 106*).

Le rapport de novembre 2005, spécifiait que bien que des objectifs de performance étaient conçus et que la performance était révisée en fonction de ces objectifs, plus de rigueur devait être démontrée pour s'assurer que tous les objectifs étaient adressés dans l'évaluation de la performance. Les résultats de deux sondages d'employés effectués en 2001 et 2003, soulignaient que le processus de gestion du rendement nécessitait encore des améliorations notamment, le besoin de clarifier le but et l'utilisation de l'outil de gestion du rendement (*Sections 160, 161, 167 et 168*).

Le programme de gestion du rendement et du perfectionnement (GRP) pour les membres de la haute direction et les cadres a été implanté en 1998 pour l'ensemble de la société. Depuis novembre 2000, des efforts ont été déployés pour étendre ce programme à l'ensemble du personnel syndiqué de la Société. La gestion du rendement a alors été négociée avec chacun des syndicats, ce qui a donné lieu à l'adoption de différents processus et outils de GRP. Il y a actuellement une volonté d'harmoniser les processus et les outils de GRP pour les membres de la haute direction, les cadres et le personnel syndiqué.

Dans ce document, nous utilisons le terme « supérieur » en référence à la personne qui a la responsabilité d'effectuer l'évaluation de rendement et le terme « gestionnaire » en référence à la personne qui planifie ses objectifs et valide ses objectifs individuels avec son supérieur et qui discute de son rendement avec ce dernier pendant les rencontres de rétroaction et d'évaluation annuelle.

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Processus de GRP

Objectif du programme de GRP

Tel qu'indiqué dans le *Guide sur la gestion du rendement et du perfectionnement pour la haute direction et les cadres*, les principaux objectifs du programme sont les suivants :

Planification du rendement

1. Préciser les attentes en matière de rendement
2. Établir un lien entre le rendement individuel et les plans de gestion de l'organisation et de ses composantes
3. Définir des critères de mesure ou d'évaluation du rendement

Planification du développement

4. Relever les lacunes quant aux connaissances ou aux compétences nécessaires pour satisfaire aux attentes
5. Décrire des activités de perfectionnement précises

Pour toutes les étapes énoncées précédemment

6. Favoriser la communication entre les gestionnaires et les employés

Outils de GRP

Les outils utilisés dans le cadre du processus de GRP sont les suivants :

- Guide sur la gestion du rendement et du perfectionnement pour la haute direction et les cadres
- Guide d'établissement des objectifs pour les employés
- Guide d'établissement des objectifs pour le superviseur;
- Manuel du superviseur – Gestion du rendement et perfectionnement du personnel
- Plans de gestion de la haute direction;
- Formulaire de GRP
- Formation sur la formulation des objectifs

Description du processus de GRP

Tous les membres de la haute direction et les cadres sont responsables de la mise en œuvre du processus de GRP dans leur composante ou direction. Les gestionnaires sont imputables de la réalisation du processus de GRP et doivent rendre compte à ce sujet. Les étapes du processus sont présentées ci-dessous.

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Description du processus de GRP (suite)

1^{ère} étape : Formulation et cascade des objectifs

Les membres de la haute direction débutent, en janvier de chaque année, le processus de GRP en développant un plan de gestion qui permet de définir la vision et les priorités de leur composante. Le plan de gestion par composante doit être remis en janvier pour fins de révision et d'approbation. Il est approuvé officiellement en mars par le Conseil, qui peut alors faire des demandes de modification. Les suivis conditionnels à l'approbation des plans de gestion et au développement des objectifs des membres de la direction doivent avoir reçu l'approbation finale du Conseil au plus tard le 31 mai.

La formulation des objectifs se fait ensuite en cascade en débutant par les directeurs généraux des composantes. Chaque niveau hiérarchique doit respecter les dates d'échéance, afin de faciliter l'arrimage des objectifs jusqu'aux employés. Les principales dates sont indiquées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 1 – Principales dates du processus de GRP

Niveaux hiérarchiques	Formulation des objectifs	Rencontres de rétroaction	Rencontres d'évaluation annuelle
Vice-présidents	1 ^{er} mars	Septembre/octobre	Mars
Directeurs généraux	Fin mai	Septembre/octobre	Mars
Directeurs (subordonnés immédiats des directeurs généraux)	Fin avril	Septembre/octobre	Mars
Gestionnaires réguliers et APS (Association de professionnels et de superviseurs)	Fin mai	Octobre/novembre	Mars/avril
Employés syndiqués	Fin juin	Octobre/novembre	Avril/mai

Les gestionnaires utilisent les objectifs développés par la haute direction et leurs supérieurs pour rédiger leurs propres objectifs individuels, lesquels sont documentés dans le formulaire de GRP.

Les formulaires de GRP doivent inclure :

- De quatre à six objectifs développés pour l'année et reliés à leurs responsabilités ainsi qu'aux orientations stratégiques et à la vision de la Société. Les membres de la haute direction doivent inclure au moins un objectif national.
- Un objectif de perfectionnement en vue d'accroître les compétences ou le rendement actuel.
- Des indicateurs de rendement pour chaque objectif, qui répondent aux critères « SMART » (spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et liés au temps) et qui facilitent l'évaluation des résultats.

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Description du processus de GRP (suite)

Les gestionnaires présentent ensuite leurs objectifs individuels et indicateurs de rendement à leur supérieur dans le cadre d'une rencontre de validation. Ils obtiennent alors les commentaires de leur supérieur sur la pertinence des objectifs. Ce dernier demande les changements nécessaires et approuve les objectifs. Les objectifs font ainsi l'objet d'une entente entre le gestionnaire et son supérieur en début d'année.

D'autres occasions peuvent également entraîner le besoin de formuler des objectifs individuels : par exemple, lors de l'embauche d'un nouvel employé ou lorsqu'un employé est transféré dans un autre service.

2^e étape : Rencontre de rétroaction mi-annuelle

Une rencontre en mi-année est prévue pour que le supérieur puisse donner une rétroaction sur la performance du gestionnaire. Des ajustements aux objectifs individuels peuvent également être effectués au besoin. Cette rencontre peut être tenue à la mi-année ou à chaque trimestre.

3^e étape: Rencontre annuelle d'évaluation de rendement

À la fin du cycle de GRP, soit avant la fin du mois de mars ou d'avril selon les niveaux hiérarchiques, une rencontre d'évaluation finale est prévue pour permettre une rétroaction sur la performance et procéder à la détermination de la cote de rendement qui servira à obtenir la révision salariale et la prime de rendement s'il y a lieu. Le gestionnaire prépare généralement une auto-évaluation de ses objectifs avant la rencontre avec son supérieur. Il revient cependant au supérieur d'établir la cote de rendement en fonction des résultats obtenus et des échanges avec l'employé.

L'échelle de notation du rendement utilisée chez CBC/Radio-Canada est la suivante :

- N'a pas satisfait aux attentes*
- A partiellement satisfait aux attentes*
- A entièrement satisfait aux attentes
- A dépassé les attentes
- A largement dépassé les attentes

**malgré des facteurs normalement contrôlés par l'employé*

Gestion des révisions salariales

Objectif du processus de révision salariale

Le processus de révision salariale est conçu pour aider la Société à réaliser ses objectifs. Les objectifs suivants sont présentés dans le document *Révision des salaires des cadres et des membres de l'APS - lignes directrices* :

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Objectif du processus de révision salariale (suite)

- Établir des budgets en matière de rémunération qui reflètent la position financière globale de la Société
- Offrir aux employés une rémunération juste et équitable en contrepartie du travail effectué
- Être concurrentiel par rapport à la rémunération offerte sur le marché du travail
- Encourager le rendement individuel
- Respecter les conditions stipulées dans les conventions collectives en vigueur

Aperçu du processus de révision salariale

Le programme de rémunération est en lien avec le programme de GRP. Bien que le rendement constitue l'un des facteurs pris en considération dans la recommandation globale, il ne s'agit toutefois pas du seul et unique facteur à considérer.

L'équipe des Ressources humaines a la responsabilité de lancer et de coordonner le processus annuel de révision salariale. Ils préparent le fichier salarial pour chaque gestionnaire comportant le nom des personnes dont ils sont responsables et les informations pertinentes s'y rattachant. Ils les informent également sur le budget à respecter et leur font parvenir les lignes directrices à suivre. Ils s'assurent que ces derniers respectent l'échéance du processus.

Recommandation des cotes et des révisions salariales

Chaque cote de rendement est reliée à un intervalle ou à un pourcentage maximum d'augmentation salariale. Les supérieurs utilisent cette information afin de recommander une cote de rendement et une révision salariale pour chaque gestionnaire. D'autres facteurs doivent également être pris en compte par les supérieurs, tels que le positionnement dans la plage salariale, la valeur du poste sur le marché et l'enveloppe budgétaire.

Le document *Révision des salaires des cadres et des membres de l'APS - lignes directrices* explique le fonctionnement des plages salariales et recommande une révision du salaire de base ou l'utilisation d'un montant forfaitaire si le gestionnaire se situe au maximum de sa plage salariale. Il existe huit plages salariales pour les différents niveaux décisionnels des gestionnaires réguliers et APS, allant de PC3 à PC10. Chaque plage salariale est divisée en trois zones :

- La zone Entrée correspond aux gestionnaires nouvellement embauchés ou affectés qui ont peu d'expérience pertinente, qui sont en période d'apprentissage à un poste ou qui satisfont partiellement aux attentes d'un poste de manière adéquate.
- La zone Référence correspond aux gestionnaires qui donnent entière satisfaction au même poste depuis trois à cinq ans. Les gestionnaires qui élargissent leur domaine de compétences, assument des responsabilités supplémentaires et contribuent de manière significative aux résultats du travail de l'équipe, peuvent voir leur salaire dépasser le point milieu de la zone de référence et progresser vers la limite supérieure de cette zone.

1. Sommaire (suite)

1.1 Contexte (suite)

Aperçu du processus de révision salariale (suite)

- La zone Référence Plus est réservée aux gestionnaires possédant des compétences essentielles à la Société ou à ceux qui ont dépassé toutes les attentes liées à leur poste et qui ont fait preuve d'un rendement soutenu et exceptionnel pendant plusieurs années. Le passage à la zone Référence Plus ou une augmentation salariale dans cette zone doivent être recommandés par le directeur des ressources humaines concerné et approuvés par le vice-président.

Les lignes directrices recommandent l'utilisation d'un montant forfaitaire pour les gestionnaires situés dans la zone Référence Plus. Pour les gestionnaires situés dans la zone Référence au-dessus du point milieu, il est suggéré de combiner une augmentation salariale à un montant forfaitaire.

Consolidation des cotes et des révisions salariales

Le directeur général de la direction ou une personne nommée à cet effet reçoit les recommandations et s'assure que les cotes de rendement des gestionnaires de son groupe sont distribuées selon la répartition prévue dans les lignes directrices. Il doit aussi s'assurer de respecter le budget alloué aux révisions salariales. Il est donc possible que certaines cotes de rendement nécessitent une modification. En 2006, le budget représentait 2,5 % de la masse salariale. En 2005, il y avait deux budgets, un pour les révisions salariales se chiffrant à 2,5 % et un autre spécifique de 1 % pour la progression dans les plages salariales.

Le directeur général remet ses recommandations au service des ressources humaines. Les représentants en ressources humaines valident alors le respect des lignes directrices et des budgets, ainsi que la présence des justifications requises. Par exemple, les cotes « a dépassé les attentes » et « a largement dépassé les attentes » doivent être justifiées par une description des résultats et réalisations du gestionnaire ayant reçu l'une de ces cotes. Les changements de cote ou de révision salariale qui en découlent ont pour objectif d'assurer une plus grande équité du processus au sein de la Société.

Approbation des cotes et des révisions salariales

Le vice-président approuve ensuite l'ensemble des cotes et des révisions salariales. Des exceptions par rapport à la répartition normale des cotes selon les lignes directrices peuvent être autorisées par le vice-président de la composante si ces exceptions sont dûment justifiées.

Programme de rémunération incitative

Pour les gestionnaires admissibles au programme de rémunération incitative *En Tandem* (soit ceux situés dans les plages salariales de PC8 à PC10), la cote de rendement a aussi une incidence sur la prime de rendement. Une matrice détermine un facteur de rendement à partir de la cote individuelle et celle de la composante. Ce facteur est alors utilisé dans le calcul de la prime de rendement.

Communication des révisions salariales

Les gestionnaires reçoivent une lettre de révision salariale qui les informe de leur nouveau salaire et du montant de la prime de rendement. Certains gestionnaires ont également une confirmation verbale de leur supérieur à cet effet.

1. Sommaire (suite)

1.2 Objectif de la vérification

L'objectif de la présente vérification visait à s'assurer que les systèmes, pratiques et contrôles en place à CBC/Radio-Canada permettent d'atténuer les risques d'affaires inhérents au processus de gestion du rendement et de révision salariale pour les cadres. Dans ce contexte, les risques constituent l'éventualité qu'un événement, une mesure ou le défaut de prendre une mesure nuise à la capacité de CBC/Radio-Canada de réaliser ses objectifs prioritaires. La vérification qui fait l'objet du présent rapport se concentre sur les éléments suivants :

- L'arrimage des objectifs individuels avec les orientations stratégiques et les priorités des composantes;
- Le lien entre la performance et la rémunération;
- L'imputabilité des personnes, ainsi que le partage des rôles et responsabilités liés à l'exécution du processus;
- L'efficacité des pratiques et outils utilisés dans le cadre des processus de GRP et de la rémunération.

1.3 Étendue de la vérification

L'étendue de la présente vérification a été déterminée à la suite d'une évaluation des risques. Elle a comporté la revue des systèmes, pratiques et contrôles en place aux réseaux anglais et français, à Toronto et Montréal. Notre vérification a couvert les activités suivantes :

- La formulation et la validation des objectifs individuels;
- Les rencontres de rétroaction et d'évaluation annuelle du rendement;
- La documentation et la mise à jour du formulaire de GRP;
- La détermination des cotes et des révisions salariales, incluant le respect des politiques de rémunération, le respect du budget et la communication aux gestionnaires;
- Les formations et documentations utilisées dans le cadre des processus de GRP et de la rémunération;
- Les rôles et responsabilités des personnes impliquées dans le processus.

La présente vérification est basée sur les processus de GRP et de révision salariale pour le cycle 2005-2006, étant donné que celui-ci constituait le dernier cycle d'évaluation du rendement complet. Néanmoins, les gestionnaires rencontrés ont pu nous donner des informations sur la première moitié du cycle 2006-2007, celui-ci étant déjà entamé.

Il est important de noter que cette vérification n'a pas couvert les composantes du niveau corporatif, à l'exception du groupe Direction technologique.

Afin d'être en mesure d'évaluer l'efficacité des contrôles et d'identifier des opportunités d'améliorations, nos procédés de vérification ont inclus, entre autres, une comparaison des pratiques en place à CBC/Radio-Canada aux meilleures pratiques en gestion du rendement et en rémunération.

1. Sommaire (suite)

1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués entre les mois de décembre 2006 et février 2007 ont été les suivants :

- La conduite d'entrevues avec des cadres de divers niveaux dans les directions identifiées (voir le tableau 2 ci-dessous);
- La conduite d'entrevues avec des membres de l'équipe des ressources humaines des réseaux anglais et français;
- L'examen de la documentation reliée au processus de GRP et de révision salariale pour les cadres;
- L'examen de la documentation pertinente localisée sur l'Intranet de CBC/Radio-Canada;
- L'examen de 48 formulaires de GRP 2005-2006 provenant des gestionnaires rencontrés en entrevue et d'autres gestionnaires identifiés (39 formulaires de GRP ont été reçus en version papier et 9 formulaires en version électronique).

Tableau 2 – Principales directions et niveaux hiérarchiques ciblés

Directions ciblées	Médias anglais	<ul style="list-style-type: none">• Arts et divertissement, Télévision anglaise• NCAN, Télévision anglaise• Sports, Télévision anglaise• Ressources de réalisation, Télévision anglaise• Production et ressources, Radio anglaise
	Médias français	<ul style="list-style-type: none">• Information• Télévision de Radio-Canada• Production technique• Radio
	Non-média	<ul style="list-style-type: none">• Technologies
Niveaux hiérarchiques		<ul style="list-style-type: none">• Vice-président• Directeur général, Directeur exécutif• Premier directeur• Chef de service, Chef de création, Chef de production, Directeur de site et Rédacteur en chef (incluant des cadres APS)

La liste des personnes rencontrées en entrevue se retrouve à l'Annexe I.

Nous remercions tous les employés consultés dans le cadre de ce mandat pour leur collaboration et leur disponibilité.

1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, les rencontres avec les gestionnaires et la revue de la documentation nous ont permis d'observer ces pratiques positives qui méritent d'être soulignées :

- Bien que ce ne soit pas dans la portée de notre mandat, le niveau élevé d'engagement exprimé par les gestionnaires rencontrés envers la Société et leur travail se doit d'être souligné.

1. Sommaire (suite)

1.5 Pratiques positives (suite)

- La participation active des vice-présidents dans le lancement du processus de GRP. Cette pratique contribue à augmenter la crédibilité du processus de GRP auprès des gestionnaires.
- Dans les formulaires de GRP consultés, un bon arrimage des objectifs individuels aux orientations stratégiques de la Société et aux priorités des composantes a été constaté. Cet arrimage est réalisé entre autres par la communication des orientations stratégiques et des priorités des composantes lors des rencontres de gestion, la formulation des objectifs individuels en cascade et la tenue de rencontres de validation avec le supérieur portant sur les objectifs.
- La volonté de rendre imputable les supérieurs et les gestionnaires à la réalisation du processus de GRP et de révision salariale.
- La rétroaction continue offerte par les supérieurs aux gestionnaires tout au long du processus de GRP. Cette rétroaction permet d'ajuster les objectifs individuels en fonction des changements du contexte d'affaires, de communiquer immédiatement des commentaires sur le rendement des gestionnaires et d'identifier plus rapidement des problèmes ou enjeux liés à la performance.
- La formation et les outils disponibles pour guider les gestionnaires dans la formulation des objectifs et des indicateurs de rendement principalement dans le réseau anglais, où de nombreux efforts ont été déployés pour assurer une plus grande qualité dans la rédaction des objectifs.
- Les vérifications annuelles effectuées par le service des ressources humaines du réseau anglais, qui ont contribué à la mise en place notamment de pratiques de suivi, des communications qui mettent l'emphase sur le processus de GRP et des sessions de formation.

1.6 Résumé des observations et recommandations

Les observations et recommandations incluses dans ce présent rapport prennent en considération la conformité des gestionnaires au présent processus ainsi que la comparaison du processus et des outils GRP aux meilleures pratiques en gestion du rendement.

Conformité et uniformité du processus de GRP

Les gestionnaires des directions vérifiées ne se conforment pas systématiquement à la réalisation de toutes les étapes du processus de GRP. La rencontre de rétroaction mi-année est la plus souvent omise bien qu'elle soit essentielle pour réviser l'avancement des objectifs, revoir les priorités si nécessaire et donner une rétroaction sur la performance jusqu'à présent. Nous avons également noté qu'il n'existe pas de système intégré de gestion du rendement ou d'outil commun pour assurer le suivi du processus ou la conformité aux diverses étapes.

Les rencontres de rétroaction mi-années devraient être tenues. Un processus de suivi devrait être développé et comporter un outil et des pratiques de suivi communs ainsi qu'un rapport de conformité destiné à la haute direction afin que les diverses étapes soient exercées conformément au processus de GRP. De plus, la Société aurait avantage à se doter d'un outil informatisé de gestion du rendement. Les principaux avantages d'un tel outil sont reliés à l'optimisation, l'uniformisation et la simplification du processus de GRP, l'augmentation de l'autonomie des parties prenantes et la production de rapports de conformité.

1. Sommaire (suite)

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

Détermination des objectifs individuels

Nous avons constaté que le processus de GRP n'incluait pas de normes de rendement communes précisant les attentes de la Société, envers tous les gestionnaires, en matière de performance requise. De plus, nous avons remarqué que le processus actuel de GRP mettait peu d'accent sur le développement et le perfectionnement des compétences. Cependant, nous avons été informés qu'un *Modèle de compétences en Leadership de CBC/Radio-Canada*, est présentement en développement par l'équipe corporative des ressources humaines.

Nous avons noté un nombre très élevé d'objectifs dans les formulaires GRP vérifiés ce qui peut avoir pour conséquence la dilution des objectifs à atteindre, une difficulté à établir des priorités ou une charge de travail trop élevée.

Selon les meilleures pratiques en gestion du rendement, des normes de rendement devraient être développées afin de permettre aux gestionnaires d'avoir une vision commune des attentes de rendement de la Société, de faciliter la rédaction de leurs objectifs individuels et d'assurer une évaluation basée sur des critères plus uniformes. De plus, l'objectif de perfectionnement et l'ajout d'un objectif de carrière devraient être valorisés afin de stimuler les gestionnaires à développer leurs compétences et ainsi offrir à la Société une préparation adéquate de la relève et une meilleure efficacité organisationnelle.

Une attention particulière devrait être apportée à la réduction du nombre d'objectifs établis et à l'ajustement des priorités. Les meilleures pratiques recommandent de six à dix objectifs.

Détermination des cotes et des révisions salariales

Nous avons remarqué une compréhension inégale des lignes directrices concernant la répartition des cotes chez les supérieurs. Plusieurs supérieurs croient que les cibles de répartition des cotes doivent être respectées dans chacune des équipes de travail. Cette approche peut entraîner une iniquité au sein de la Société, car les gestionnaires devraient être évalués en fonction de la même échelle de notation, peu importe s'ils se trouvent dans une équipe où il y a davantage de gestionnaires performants.

De plus, nous avons constaté que la Société utilise une structure salariale unique pour l'ensemble du Canada. En adoptant les mêmes plages salariales sans pour autant prendre en considération le coût de la vie, la Société pourrait connaître des problèmes reliés à l'attraction et la rétention des gestionnaires dans les bureaux des grandes villes.

Afin de réduire les risques en termes d'iniquité dans la détermination des salaires des gestionnaires et rendre plus uniforme le lien entre le rendement et la rémunération, une rencontre devrait être organisée entre les supérieurs pour que ceux-ci puissent comparer les performances et faire les ajustements aux cotes en vue de respecter la répartition des cotes par directions. Le fait que les supérieurs soient responsabilisés par rapport à la gestion de leur budget de révisions salariales ne devrait pas atténuer l'importance d'une gestion globale de la distribution des cotes au sein d'une population suffisamment grande comme celle de la composante. L'exercice de comparaison des cotes et la gestion d'un budget global par composante sont des éléments très importants, car ils permettraient de récompenser les gestionnaires de façon équitable, c'est-à-dire selon leur performance et sans pénaliser leurs collègues.

1. Sommaire (suite)

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

Détermination des cotes et des révisions salariales (suite)

Selon les meilleures pratiques et dans le but de mitiger les risques mentionnés ci-haut, des plages salariales distinctes selon la location du bureau concerné et le niveau de concurrence devraient être adoptées.

Compréhension du lien entre le rendement et la rémunération

Nous avons constaté que le lien entre le rendement et la rémunération semble peu compris et peu significatif pour plusieurs gestionnaires. Nous attribuons ce constat au fait que certains gestionnaires ne sont pas informés de leur cote à la fin de l'exercice et de la cote de leur composante reliée au programme de rémunération incitative *En Tandem*. Ces commentaires sont davantage reliés au réseau français. Finalement, un certain nombre de rencontres d'évaluation annuelle du rendement ne sont pas tenues, ce qui porte atteinte à la crédibilité du lien entre le rendement et la rémunération.

Afin de s'assurer que les gestionnaires comprennent bien le lien entre leur rendement et leur rémunération, une discussion sur la cote de rendement devrait être réalisée avec leur supérieur dans toutes les directions. La cote individuelle et celle de la composante devraient être confirmées au gestionnaire de manière uniforme à travers les directions. Bien que la lettre de révision salariale soit une façon efficace pour le faire, la discussion entre le supérieur et le gestionnaire demeure la meilleure approche. Celle-ci permet de recueillir l'opinion et les préoccupations du gestionnaire et diminue ainsi les risques possibles de démotivation, de perte d'engagement ou de départs.

Distinction des gestionnaires performants

Nous avons noté une faible distinction entre les gestionnaires les plus performants et les moins performants et ce, tant sur le plan de la révision salariale que sur celui du calcul de la prime relative au programme de rémunération incitative *En Tandem*. En effet, nous avons observé que les gestionnaires ayant dépassé les attentes ou ayant largement dépassé les attentes ont généralement en moyenne 1 % à 2 % d'augmentation salariale de plus que ceux qui ont entièrement satisfait aux attentes. Nous avons constaté que les facteurs de rendement du programme de rémunération incitative *En Tandem* sont généreux pour les gestionnaires les moins performants dans une composante qui a dépassé les attentes. Dans cette situation, les gestionnaires des plages salariales PC8 et PC9 ayant partiellement satisfait aux attentes reçoivent une prime de 6 % de leur salaire de base, alors que leurs collègues ayant dépassé les attentes obtiennent une prime de 10 %.

Nous comprenons que l'enveloppe budgétaire est limitée par le financement public. Cependant, dans le but de favoriser la volonté de dépassement des gestionnaires, une distinction plus importante devrait être considérée entre les gestionnaires qui ont partiellement satisfait aux attentes et ceux qui dépassent les attentes. Ainsi, les facteurs de rendement du programme de rémunération incitative *En Tandem* pourraient être revus pour accentuer la distinction entre eux. La distinction des gestionnaires performants est un élément majeur puisqu'elle influence directement la crédibilité du lien entre le rendement et la rémunération.

1. Sommaire (suite)

1.6 Résumé des observations et recommandations (suite)

Formations et documentation pertinentes afférentes au processus de GRP et de révision salariale

Nous avons constaté que la formation en matière de GRP et de rémunération n'est pas offerte de façon uniforme à travers les réseaux et les directions. De plus, plusieurs supérieurs rencontrés nous ont informés qu'ils se sentent mal outillés pour donner une rétroaction constructive. Il y a davantage de sessions de formation offertes par le service des ressources humaines au réseau anglais.

Nous avons également observé que la Société possède deux sections distinctes dans son Intranet portant toutes deux sur la gestion du rendement et incluant des informations et documentations différentes.

Finalement, l'opinion peu favorable en ce qui concerne le format peu flexible du formulaire et la pertinence de remplir toutes les colonnes est partagée par la majorité des gestionnaires rencontrés puisqu'il requiert beaucoup de temps à compléter et à faire de la mise en page, ce qui n'apporte pas de valeur ajoutée au contenu de leur document.

Dans le but d'assurer une plus grande uniformité des processus de GRP et de révision salariale dans l'ensemble des directions, des formations uniformes devraient être offertes au début du processus de GRP afin de permettre aux nouveaux gestionnaires de se familiariser avec le processus et d'être outillés à offrir de la rétroaction constructive en cours d'années. De plus, des sessions de formation sur la rémunération devraient être diffusées à l'ensemble des gestionnaires afin de favoriser leur compréhension du lien entre le rendement et la rémunération, les rendre plus confortable à répondre aux questions relatives aux principes de rémunération de la Société, aux enquêtes salariales et au positionnement à l'intérieur des plages salariales.

Toutes les informations relatives à la gestion du rendement devraient être consolidées et intégrées à un seul et même endroit sur l'Intranet de la Société afin de permettre une recherche efficace des informations par les gestionnaires.

Nombre de subordonnés à évaluer par supérieur

Nous avons constaté que le ratio supérieur/subordonnés est très élevé dans plusieurs cas. Étant donné le nombre de personnes à rencontrer et à évaluer, un ratio élevé signifie une augmentation considérable de la charge de travail reliée au processus de GRP et pourrait influencer la qualité de la préparation et des interactions.

Dans de tels cas, le nombre de subordonnés à évaluer par supérieur devrait être revu à la baisse. Selon les meilleures pratiques, le nombre d'individus inclus dans une portée de gestion composée de postes professionnels dont la performance est basée sur l'atteinte d'objectifs est généralement de 1 pour 10. Cela permettrait au supérieur d'accorder le temps nécessaire à sa préparation, à une rétroaction continue et à la tenue des rencontres de qualité avec ses gestionnaires à toutes les étapes du processus de GRP. Les cas de non performance seraient également identifiés et encadrés plus efficacement.

1. Sommaire (suite)

1.7 Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion en place pour réduire les risques d'affaires associés au processus de gestion du rendement et de révision salariale pour les cadres sont :

- Efficaces (aucune observation)
- Acceptables (nécessitent des améliorations)**
- Inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants)

D'après le nouveau système de notation effectif depuis le 1^{er} avril 2007, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques de gestion en place pour réduire les risques d'affaires associés au processus de gestion du rendement et de révision salariale pour les cadres sont (voir les définitions pour chacune des cotes à l'annexe II) :

- Extrêmement efficaces (aucune observation)
- Efficaces (quelques observations)
- Acceptables (plusieurs observations)**
Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et les objectifs de contrôle interne sont atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques. L'incidence des erreurs, ou des dérogations aux procédures, est jugée mineure à modérée et leur probabilité possible. Des mesures correctives peuvent être prises aux différents niveaux de direction existants.
- Inacceptables (nombreuses observations)

1.8 Résumé des commentaires de la direction

Conformité et uniformité du processus de GRP

Les RH encourageront les gestionnaires à respecter le processus de GRP dans le cadre de la mise en œuvre du processus pour 2008-2009. On prévoit que le processus sera entièrement automatisé d'ici le prochain cycle financier. Le nouveau système aura un mécanisme de suivi complet qui permettra à la Société de déterminer qui a respecté ou non le processus.

1. Sommaire (suite)

1.8 Résumé des commentaires de la direction (suite)

Détermination des objectifs individuels

Les objectifs de perfectionnement et de carrière sont maintenant élaborés de concert avec le lancement du programme des compétences en leadership de CBC/Radio-Canada et feront désormais partie intégrante du processus de gestion du rendement.

Les gestionnaires devront faire en sorte de limiter leurs objectifs en fonction des priorités seulement. Ils seront encouragés à respecter cette ligne directrice (avec l'appui de tous les vice-présidents) au moment de la mise en œuvre, par les RH, du processus pour 2008-2009.

Détermination des cotes et des révisions salariales

Dans le cadre du processus d'approbation des recommandations salariales, les RH tiennent compte de la répartition de toutes les cotes de rendement par service, par composante et dans l'ensemble de l'organisation. Quand les évaluations d'un secteur donné ne cadrent pas avec la répartition normale, il est demandé au gestionnaire de reconsidérer ses évaluations. Nous croyons que la pratique actuelle répond aux objectifs.

On analyse régulièrement les niveaux des salaires pour les marchés ou les compétences de premier plan, afin de déterminer si une rémunération additionnelle est requise pour nous prémunir contre l'éventuelle perte des acteurs clés de la Société. Certains facteurs doivent être pris en compte en fonction des taux de salaires régionaux : la mobilité du personnel est source de problèmes, sauf si on est prêt à réduire les salaires dans les marchés secondaires. Le personnel syndiqué, qui constitue 90 % de la main-d'œuvre, n'accepterait les taux régionaux qu'après un très long arrêt de travail.

Compréhension du lien entre le rendement et la rémunération

Les échelles d'évaluation seront incorporées dans la formation et seront mieux expliquées dans toutes les séances de formation que les RH offriront de manière plus cohérente dans l'ensemble de l'organisation.

Il est important que tous les gestionnaires reçoivent une lettre indiquant leur cote de rendement et leur augmentation de salaire. Au cours de ce cycle de révision (2006-2007), les RH ont préparé les lettres dont se servent les gestionnaires hiérarchiques dans l'ensemble de l'organisation.

Il est entendu que les gestionnaires doivent prendre le temps de tenir des réunions d'évaluation du rendement. L'automatisation du processus prévue pour le prochain cycle de gestion du rendement facilitera beaucoup le contrôle de cette étape.

Distinction des gestionnaires performants

La Société doit envisager de procéder à une révision des matrices de versement pour le facteur multiplicateur du régime de rémunération incitative relativement aux cotes de rendement en-deçà de « a entièrement satisfait aux attentes ». L'analyse et les recommandations seront effectuées à l'automne pour la présentation des plans pour 2008 au Conseil d'administration.

1. Sommaire (suite)

1.8 Résumé des commentaires de la direction (suite)

Formation et documentation pertinentes afférentes aux processus de GRP et de révision salariale

Les RH sont responsables de s'assurer que le processus, les outils pertinents et la documentation sont les mêmes dans l'ensemble de l'organisation. Cet aspect sera corrigé avant le prochain cycle de gestion du rendement.

La modification du formulaire de GRP sera prise en considération dans le cadre de l'automatisation du processus.

Les RH offrent de la formation, mais celle-ci sera donnée de façon plus uniforme à l'échelle de la Société.

Nombre de subordonnés à évaluer par supérieur

Nous essayons de réduire la proportion de subordonnés par supérieur sans financement additionnel, mais cela est très difficile. Selon le programme de gestion du rendement en place pour les employés représentés par la GCM, un gestionnaire peut désigner un autre superviseur, par exemple un réalisateur-coordonnateur ou un chef technicien, pour procéder à l'examen. Il est possible, de cette façon, d'améliorer le ratio.

2. Observations – Gestion du rendement

2.1 Formulation et cascade des objectifs

2.1.1 Lancement du processus et arrimage des objectifs

Observation

Nous avons fait plusieurs observations qui portent plus particulièrement sur l'arrimage des objectifs, les méthodes de communication, le contenu des communications et les changements pouvant affecter la cascade.

Dans le but de vérifier l'arrimage des objectifs individuels aux orientations stratégiques et priorités des composantes, nous avons recueilli 48 formulaires de GRP. L'étude qualitative des formulaires nous a permis de constater que la grande majorité des objectifs sont bien ou très bien arrimés aux objectifs du supérieur. La plupart d'entre eux sont aussi reliés aux orientations stratégiques et priorités de leur composante. Notons également que les gestionnaires de première ligne formulent leurs objectifs davantage en fonction de ceux de leur supérieur immédiat, ce qui favorise leur compréhension.

Nous avons noté que les méthodes de communication des orientations stratégiques et des priorités des composantes diffèrent selon les groupes. Parmi les meilleures pratiques observées, il nous a été mentionné que certains vice-présidents ou directeurs généraux organisent des rencontres dans le but de présenter les orientations stratégiques du réseau ou des composantes, telles que des rencontres « Town Hall », le Conseil de la télévision française et d'autres rencontres de gestion, tandis que les autres composantes ne semblent pas faire de rencontres de ce genre. Les gestionnaires qui ont participé à ce type de rencontres nous ont fait part du fait que ces dernières facilitent grandement la compréhension des orientations stratégiques et des priorités des composantes, et aident à l'identification de leurs objectifs individuels. De plus, les gestionnaires peuvent consulter les priorités des composantes Télévision et Radio du réseau anglais, en visitant la section sur la gestion du rendement de l'Intranet de la Société.

Nous avons remarqué que le contenu des objectifs transmis aux niveaux inférieurs varie également en fonction des pratiques de gestion adoptées par les supérieurs.

- Dans la majorité des cas observés, les supérieurs font parvenir tous les objectifs développés par les niveaux supérieurs, incluant leurs objectifs individuels, à leur équipe de gestionnaires. Les gestionnaires ont en général une bonne compréhension des orientations stratégiques, à l'exception de certains gestionnaires de première ligne. Ceux-ci nous ont mentionné éprouver plus de difficultés à comprendre les orientations de la haute direction, qu'ils jugent généralement très vastes et abstraits, et à les traduire en actions concrètes.
- Dans la minorité des cas observés, les supérieurs procèdent à une sélection des objectifs avant de les faire parvenir à leurs gestionnaires, afin de déterminer les objectifs auxquels les gestionnaires seront en mesure de contribuer davantage. Ils procèdent de cette façon pour assurer la pertinence des objectifs et améliorer la crédibilité du processus de GRP. Un risque associé à cette pratique de retrait d'information est de diluer le lien entre la contribution personnelle du gestionnaire et les orientations stratégiques de la Société.
- Enfin, dans une direction du réseau français, des objectifs communs sont identifiés par le directeur général pour l'ensemble de son équipe de gestionnaires. Cette pratique contribue à donner une direction en mettant l'accent sur des objectifs spécifiques à atteindre et assure une cohérence entre les objectifs des gestionnaires au sein de cette direction. Par contre, un risque associé à cette pratique est qu'elle peut mener à un nombre trop élevé d'objectifs et ainsi diluer les efforts en vue de réaliser ces objectifs.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.1 Lancement du processus et arrimage des objectifs (suite)

Observation (suite)

En outre, nous avons constaté que les changements de direction qu'ont connu les diverses composantes au cours du dernier exercice ont pu créer une légère confusion quant à la compréhension et à l'arrimage des objectifs, principalement dans les cas où les orientations stratégiques et priorités des composantes ont été appelées à changer à la suite de l'arrivée d'un vice-président ou directeur général. Ces changements de direction ont également pu entraîner certains délais dans la fixation des objectifs aux niveaux inférieurs ou encore un ajustement des objectifs individuels des gestionnaires en cours d'année.

Recommandation

Au sein de toutes les composantes, des rencontres individuelles ou en groupe devraient être planifiées pour communiquer clairement les priorités des composantes et expliquer leur lien avec les orientations stratégiques de la Société. Ces rencontres permettraient aux gestionnaires de poser des questions et d'assurer une compréhension claire et commune des orientations stratégiques et des priorités des composantes.

Les priorités de toutes les composantes devraient se retrouver sur l'Intranet de la Société afin de permettre aux gestionnaires de les consulter facilement pendant la formulation de leurs objectifs individuels. Présentement, seulement celles de la Télévision anglaise et de la Radio anglaise s'y retrouvent.

Les priorités ayant le plus d'importance et de pertinence pour la composante devraient également être identifiées et communiqués pour permettre une meilleure focalisation des objectifs individuels des gestionnaires.

Dans l'éventualité d'un changement de direction qui résulterait en un changement des priorités de la composante, des rencontres individuelles ou de groupes devraient être planifiées pour expliquer les modifications afin de permettre aux gestionnaires d'ajuster leurs objectifs individuels en conséquence.

Commentaires de la direction et plan d'action

La direction reconnaît qu'il s'agit d'une pratique positive qui devrait être intégrée au processus de planification dans l'ensemble de l'organisation. Cette intégration devrait être promue par les vice-présidents médias et fonctionnels dans tous les secteurs de l'entreprise et prendre effet durant l'année de rendement 2008-2009.

Responsable et échéancier

Les changements au processus ont été intégrés par les RH dans le cadre du processus de gestion du rendement. La responsabilité appartient aux vice-présidents de tous les secteurs de l'entreprise. Mise en œuvre pour le cycle de gestion du rendement 2008-2009.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.2 Formulation des objectifs individuels

Observation

Nos principales observations concernant la formulation des objectifs individuels portent sur l'utilisation d'un modèle de compétences et de normes de rendement, le nombre et le choix des objectifs, la qualité des objectifs individuels et des indicateurs de rendement ainsi que la présence d'un objectif de perfectionnement.

Nous avons été informés que l'équipe corporative des ressources humaines développe présentement un modèle de compétences, *Modèle de compétences en Leadership de CBC/Radio-Canada*, qui sera intégré aux processus de gestion des ressources humaines, incluant la gestion du rendement et de la rémunération ainsi que la planification de la relève. Cet outil représente une observation très positive puisqu'il permettra de simplifier la formulation des objectifs de perfectionnement en mettant l'accent sur les connaissances, habiletés et aptitudes requises pour les gestionnaires. Par contre, nous avons noté l'absence de normes de rendement définissant les attentes de rendement communes pour les gestionnaires et de compétences techniques nécessaires aux gestionnaires selon leurs directions respectives. Ce modèle de compétences a été lancé au cours du premier trimestre de 2007-2008.

L'analyse des 48 formulaires de GRP nous a permis de constater que certains gestionnaires formulaient un grand nombre d'objectifs individuels. Alors que le *Guide sur la gestion du rendement et du perfectionnement pour la haute direction et les cadres* précise que 4 à 6 objectifs devraient être formulés pour chaque individu, les gestionnaires du réseau anglais possèdent en moyenne 16,6 objectifs dans leur formulaire de GRP, ceux du réseau français ont 7,4 objectifs et ceux de la Direction technologique ont 7,3 objectifs. Les gestionnaires nous ont mentionné avoir de la difficulté à se conformer au nombre d'objectifs indiqué dans le *Guide sur la gestion du rendement et du perfectionnement pour la haute direction et les cadres* car leurs supérieurs élaborent un grand nombre d'objectifs sur lesquels ils doivent contribuer. Par ce fait même, un nombre d'indicateurs important se retrouvent également dans les formulaires des gestionnaires de la Société. Un nombre trop élevé d'objectifs pourrait avoir pour conséquence la dilution des objectifs à atteindre, une difficulté à établir des priorités ou une charge de travail trop élevée.

Quant à la qualité du contenu des formulaires de GRP consultés, les objectifs étaient généralement bien formulés. Il y avait néanmoins une certaine confusion entre l'objectif et le plan d'action : les objectifs pouvaient ne pas être supportés par des actions concrètes ou étaient davantage des actions à réaliser. Certains gestionnaires nous ont mentionné qu'ils n'avaient parfois peu de contrôle sur leurs objectifs, car ceux-ci étaient liés à une décision externe (par exemple, un budget) ou la collaboration avec d'autres départements. De plus, les indicateurs de rendement étaient généralement présentés, mais ils n'étaient pas toujours mesurables ou observables. D'ailleurs, certains gestionnaires nous ont mentionné éprouver des difficultés à formuler des indicateurs de rendement spécifiques pour rendre leurs objectifs mesurables ou observables. Ce constat est plus important au sein du réseau français et chez les nouveaux gestionnaires. Plusieurs formations sur la formulation des objectifs ont été offertes aux gestionnaires dans le réseau anglais et un *Guide d'établissement des objectifs* leur a été remis pour les aider à faire cet exercice. Quelques gestionnaires ont aussi recours à du coaching personnalisé avec un représentant en ressources humaines pour s'assurer une bonne formulation des objectifs et des indicateurs de rendement.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.2 Formulation des objectifs individuels (suite)

Observation (suite)

Les gestionnaires rencontrés nous ont fait part que peu d'accent est mis sur le perfectionnement des compétences. Notre revue des formulaires de GRP a révélé que 8 gestionnaires sur 18 dans le réseau anglais, 22 sur 27 dans le réseau français et 2 gestionnaires sur 3 dans l'équipe Direction technologique avaient formulé un objectif de perfectionnement. L'objectif de perfectionnement est généralement moins présent au sein du réseau anglais, ce qui a d'ailleurs été ciblé comme un aspect à améliorer dans le cadre de la vérification effectuée par ce réseau. De plus, nous avons noté l'absence dans le formulaire de GRP d'une section prévue pour la formulation d'un objectif de carrière.

Recommandation

La Société aurait avantage à développer des normes de rendement, qui spécifieraient des attentes de rendement communes pour ses gestionnaires. Les normes de rendement pourraient ainsi faciliter la formulation et l'arrimage des objectifs, favoriser l'évaluation des gestionnaires sur des critères comparatifs et réduire le temps consacré à la rédaction des objectifs. Voici deux exemples de normes de rendement qui démontreraient l'importance que la Société accorde à la gestion du rendement :

- Tous les gestionnaires devraient avoir une norme de rendement stipulant qu'ils doivent se conformer au processus de GRP en respectant toutes les étapes du processus. Les indicateurs de rendement suivants pourraient être utilisés :
 - la documentation des objectifs individuels
 - la mise à jour du formulaire de GRP après la rencontre de rétroaction
 - la mise à jour et la finalisation du formulaire de GRP après la rencontre d'évaluation annuelle
- Tous les supérieurs devraient avoir une norme de rendement stipulant qu'en plus de se conformer au processus de GRP, ils doivent s'assurer que leurs gestionnaires et employés s'y conforment aussi, et effectuer un suivi à cet égard. En plus des indicateurs ci-haut pour assurer leur propre participation au processus, les indicateurs de rendement suivants pourraient être utilisés :
 - la tenue de la rencontre de validation des objectifs individuels avec leurs subordonnés
 - la tenue d'au moins une rencontre de rétroaction avec leurs subordonnés
 - la tenue de la rencontre d'évaluation annuelle avec leurs subordonnés en temps opportun, c'est-à-dire avant l'envoi des recommandations salariales
 - le suivi de toutes les étapes du processus

Selon les meilleures pratiques en gestion du rendement, les normes de rendement et le modèle de compétences devraient également inclure les compétences techniques requises aux gestionnaires dans chacune des directions afin de développer un modèle robuste et complet couvrant toutes les compétences et attentes requises envers eux. Les normes de rendement et le modèle de compétences faciliteraient l'évaluation de la performance globale des gestionnaires et l'identification, d'une façon plus uniforme, des comportements déviants qui se doivent d'être adressés.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.2 Formulation des objectifs individuels (suite)

Recommandation (suite)

Le nombre d'objectifs indiqué dans le *Guide sur la gestion du rendement et du perfectionnement pour la haute direction et les cadres* devrait être révisé pour six à dix objectifs maximum dans le but de refléter davantage la réalité de la Société. Cependant, une attention particulière devrait être apportée au nombre d'objectifs développés et les gestionnaires devraient être informés, sous forme de rappel, que leurs objectifs ne doivent pas être reliés à leurs responsabilités et tâches quotidiennes. Les gestionnaires devraient s'assurer que leurs objectifs sont formulés selon le critère SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et liés au temps. En se questionnant sur chaque objectif, les gestionnaires s'assureraient ainsi que chacun d'eux sont pertinents et prioritaires, ce qui contribuerait à limiter le nombre d'objectifs individuels. Le nombre d'indicateurs de rendement peut par contre varier. Pour aider les gestionnaires à ce propos, le représentant en ressources humaines de la direction devrait procéder à des vérifications au hasard des formulaires de GRP afin de valider la compréhension des gestionnaires, la qualité des objectifs individuels et des indicateurs de rendement et d'assurer une bonne documentation. Du coaching individuel ou en groupe pourrait être offert par la suite par le service des ressources humaines pour diminuer la confusion entre la formulation des objectifs, des indicateurs de rendement et des plans d'action individuels si requis.

Des formations visant le processus de GRP pour les cadres devraient être offertes annuellement quelques semaines avant le lancement du processus de façon constante et uniforme. Cet aspect sera abordé en détail à la section 2.4.2.

Enfin, la formulation d'un objectif de perfectionnement et d'un objectif de carrière devrait être valorisée afin de stimuler les gestionnaires à développer leurs compétences et à favoriser l'avancement au sein de la Société. Il est par contre important de mentionner que ces objectifs ne devraient pas être considérés dans l'évaluation des gestionnaires puisqu'ils visent davantage le développement des compétences et de la relève à moyen et long terme.

Commentaires de la direction et plan d'action

La formation touchant au processus sera offerte de manière plus cohérente dans l'ensemble de la Société. Les objectifs de perfectionnement et de carrière sont maintenant élaborés de concert avec le lancement du programme des compétences en leadership de CBC/Radio-Canada et feront désormais partie intégrante du processus de gestion du rendement.

Responsable et échéancier

Les Ressources humaines élaboreront et offriront la formation nécessaire de manière cohérente dans l'ensemble de la Société. Chaque gestionnaire sera responsable d'établir des objectifs de perfectionnement et de carrière – les RH veilleront à informer les personnes concernées qu'il s'agit d'une exigence normale et permanente du processus global de gestion du rendement. Mise en œuvre dans le cycle de gestion du rendement 2008-2009.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.3 Validation des objectifs individuels

Observation

En ce qui a trait à la validation des objectifs individuels, nos principales observations portent sur la tenue de la rencontre entre le gestionnaire et le supérieur, l'exercice de validation en tant que tel et la signature du formulaire de GRP.

Nous avons remarqué que la plupart des supérieurs rencontrés organisent une rencontre avec leurs gestionnaires afin de discuter de leurs objectifs individuels. Pendant ces rencontres, les supérieurs clarifient leurs attentes, valident les objectifs individuels et peuvent demander certaines modifications aux objectifs, incluant l'ajout de nouveaux objectifs. La validation des objectifs fait souvent l'objet d'une rencontre principale et peut demander une ou deux courtes rencontres additionnelles. Plusieurs supérieurs demandent les objectifs individuels avant la rencontre afin de s'y préparer et de réfléchir aux attentes de rendement du gestionnaire. Pour une minorité, la validation des objectifs se fait par une autre méthode qu'une rencontre, soit par courriel, soit par téléphone. Généralement, les gestionnaires documentent les changements dans leur formulaire de GRP et envoient la version finale à leur supérieur par voie électronique.

Une minorité de gestionnaires rencontrés affirment ne pas avoir eu de rencontres de validation avec leur supérieur. Les principales raisons énoncées sont une plus grande instabilité dans la direction des composantes où ils travaillent, la charge importante de travail et les déplacements fréquents exigés. Une mauvaise entente entre le supérieur et les gestionnaires à propos des objectifs individuels pourrait compromettre l'importance du processus de GRP et son lien avec la rémunération. En effet, le fait de ne pas tenir la rencontre de validation peut comporter certains risques :

- Un nombre d'objectifs individuels trop important pourrait se retrouver dans le formulaire de GRP des gestionnaires;
- Des activités ou des projets n'ayant pas été validés par le supérieur pourraient ne pas être arrimés aux orientations stratégiques et priorités des composantes;
- Les attentes du supérieur pourraient ne pas avoir été clairement communiquées dans le cadre d'une rencontre formelle;
- Les gestionnaires pourraient penser que leur supérieur accorde peu d'importance au processus de GRP.

Enfin, les formulaires sont rarement signés par le gestionnaire et son supérieur, les objectifs faisant partie d'une entente verbale. Seuls 4 formulaires ont été signés sur les 38 reçus en version papier. Bien que la signature soit un signe de l'approbation officielle des objectifs par le supérieur, elle n'est pas un gage de qualité dans la formulation des objectifs et ne peut remplacer la discussion essentielle entre le gestionnaire et son supérieur.

Recommandation

La validation des objectifs individuels est une étape essentielle dans le processus de GRP puisque ceux-ci sont à la base de l'évaluation de performance annuelle des gestionnaires. C'est pourquoi la tenue d'une rencontre de validation des objectifs devrait être organisée pour tous les gestionnaires

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.3 Validation des objectifs individuels (suite)

Recommandation (suite)

Dans le but de poursuivre notre recommandation sur l'observation du nombre élevé d'objectifs individuels et leur qualité, au cours de l'exercice de validation, le supérieur devrait porter une attention particulière au nombre d'objectifs développés par ses gestionnaires en identifiant avec eux les objectifs prioritaires. Il devrait également s'assurer que les objectifs sont formulés selon le critère SMART, c'est-à-dire spécifiques, mesurables, appropriés, réalistes et liés au temps afin de faciliter l'évaluation du niveau d'atteinte par des objectifs mesurables ou observables.

Enfin, une section ayant pour but de préciser la date de validation des objectifs devrait être ajoutée au formulaire de GRP en plus de la date de production du formulaire. Cet ajout démontrait l'importance accordée à cette étape du processus de GRP.

Commentaires de la direction et plan d'action

Les gestionnaires devront faire en sorte de limiter leurs objectifs en fonction des priorités seulement. Ils seront encouragés à respecter cette ligne directrice (avec l'appui de tous les vice-présidents) au moment de la mise en œuvre, par les RH, du processus pour 2008-2009. On prévoit que le processus sera entièrement automatisé d'ici le prochain cycle financier, de sorte que tous les formulaires seront datés et vérifiés en ligne, ce qui éliminera la nécessité d'obtenir des signatures. Un mécanisme de suivi complet permettra à la Société de déterminer quels employés ont procédé ou non aux discussions sur le rendement et sur les objectifs et lesquels ont élaboré ou non leurs objectifs pour la prochaine année.

Responsable et échéancier

Ressources humaines (Services experts) en collaboration avec les gestionnaires hiérarchiques.
Mise en œuvre pour le cycle de gestion du rendement 2008-2009.

2.1.4 Respect des échéanciers

Observation

Nous avons noté que les échéanciers pouvaient varier d'une direction à une autre. Nos observations portent sur le moment de la formulation des objectifs, les facteurs qui rendent difficile le respect des échéanciers et la communication de ces derniers.

Les gestionnaires dans les directions dont les activités sont étroitement liées avec le cycle de programmation, débutant en septembre, estiment souvent qu'il est difficile de planifier des objectifs en mars/avril, bien que cette période corresponde au début de la nouvelle année fiscale. En fait, les objectifs planifiés par les gestionnaires en début d'année pourront être modifiés lorsque les budgets seront approuvés en juin et pourront être sujets à de nouveaux ajustements en fonction des choix liés à la programmation en septembre, ce qui rend plus difficile la formulation des objectifs individuels et de leur suivi.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.4 Respect des échéanciers (suite)

Observation (suite)

Nous avons observé plusieurs facteurs qui peuvent contribuer à rendre l'échéancier plus difficile à respecter. Bien que le guide prévoit un mois, les gestionnaires disposent généralement d'une à trois semaines par niveau hiérarchique pour formuler et valider leurs objectifs. Les principales observations sont les suivantes :

- De nombreux gestionnaires ont indiqué que la charge de travail élevée rend difficile l'organisation des rencontres sur une courte période de temps.
- Pour certains d'entre eux, le ratio supérieur/subordonnés est particulièrement élevé selon les statistiques reçues de l'équipe des ressources humaines, soit 1:16 pour les gestionnaires réguliers et 1:59 pour les cadres APS. Étant donné le nombre important de personnes à rencontrer, un ratio élevé pourrait influencer la qualité de la préparation et des interactions. Parmi les ratios les plus élevés supérieur/subordonnés présents dans les directions, nous avons été informés des ratios suivants : 1 pour 74 (NCAN), 1 pour 40 (Production technique, services français) et 1 pour 35 (Information, services français). Cette problématique est davantage reliée à l'évaluation des employés syndiqués, mais elle se doit d'être mentionnée puisqu'elle affecte la charge de travail des gestionnaires et a un effet sur le respect des échéanciers.
- Les gestionnaires qui sont appelés à faire de fréquents déplacements ou qui ont des horaires variables ont aussi certaines difficultés à rencontrer tous les membres de leur équipe.

De plus, plusieurs gestionnaires nous ont fait part de leur confusion quant aux échéanciers du processus. Il semble que les communications ne soient pas toujours suffisantes pour assurer une bonne compréhension des échéanciers. Cette confusion est plus importante lorsque la cascade est ralentie ou retardée par l'arrivée d'un nouveau gestionnaire.

Recommandation

La Société devrait se questionner à savoir si le cycle de gestion du rendement actuel permet le mieux de répondre aux besoins de la majorité des directions.

Le ratio supérieur/subordonnés devrait être révisé pour assurer un nombre réaliste de personnes à évaluer. Cela permettrait ainsi au supérieur d'accorder le temps nécessaire à sa préparation et à une conversation de qualité avec chacun de ses gestionnaires. Le nombre d'individus inclus dans une portée de gestion composée de postes professionnels dont la performance est basée sur l'atteinte d'objectifs est généralement de 1 pour 10.

Une communication annuelle devrait être envoyée à tous les gestionnaires pour rappeler les dates importantes lors du lancement du processus de GRP. Cet aspect sera abordé en détail à la section 2.4.2.

Les supérieurs devraient être invités à réserver du temps dans leur calendrier, à l'avance, pour effectuer les rencontres avec leurs gestionnaires. Bien que cette pratique n'assure pas que les rencontres auront lieu, elle incite les supérieurs à planifier à l'avance et démontre, aux gestionnaires, l'importance accordée au processus.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.4 Respect des échéanciers (suite)

Recommandation (suite)

Dans l'éventualité d'un changement de direction un prolongement de l'échéancier devrait être envisagé et ces changements inhabituels dans les dates d'échéance devraient être communiqués pour éviter toute confusion à ce propos et ce, dans toutes les composantes.

Commentaires de la direction et plan d'action

Les échéances sont fixées de manière à coïncider avec les impératifs de l'exercice et les échéances dictées par le Conseil d'administration. Cette façon de procéder est nécessaire sur le plan budgétaire. Il est peu probable que les échéances touchant au rendement changent. Par ailleurs, il est crucial que les objectifs soient établis au début de l'exercice – il ne sert à rien de recourir à des objectifs en cascade pour établir de nouveaux objectifs qui ne sont pas en phase avec les priorités actuelles des médias.

En ce qui concerne le nombre de personnes qui sont évaluées par leurs supérieurs, la recommandation est de réduire la proportion de subordonnés par supérieur. Malgré nos efforts en ce sens, il est très difficile d'y parvenir sans financement additionnel. Selon le programme de gestion du rendement en place pour les employés représentés par la GCM, un gestionnaire peut désigner un autre superviseur, par exemple un réalisateur-coordonnateur ou un chef technicien, pour procéder à l'examen. Il est possible, de cette façon, d'améliorer le ratio.

Il est entendu que les gestionnaires doivent prévoir du temps pour les rencontres et veiller à effectuer le processus de gestion du rendement et d'établissement des objectifs. Grâce à l'automatisation du système prévue pour le prochain cycle de gestion du rendement, il sera beaucoup plus facile de faire le suivi.

Responsable et échéancier

Gestionnaires hiérarchiques.

Échéance : cycle de gestion du rendement 2008-2009.

2.1.5 Suivi du développement des objectifs individuels

Observation

Nous avons noté que le suivi n'est pas réalisé de façon constante dans les différentes directions quant à la formulation des objectifs individuels et l'exercice de validation requis par les supérieurs. Peu de vice-présidents, directeurs généraux, directeurs ou leurs représentants en ressources humaines demandent à leurs subordonnés un compte-rendu sur la tenue des rencontres de validation des objectifs. Certains vice-présidents ou directeurs généraux rencontrés demandent à voir certains plans afin de vérifier s'ils sont complétés. En outre, certains gestionnaires nous ont informés qu'aucun suivi ne leur était demandé.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.1 Formulation et cascade des objectifs (suite)

2.1.5 Suivi du développement des objectifs individuels (suite)

Observation (suite)

Nous avons pu constater par l'analyse qualitative des formulaires de GRP que plusieurs supérieurs possèdent un objectif individuel concernant la réalisation du processus de GRP. Cette pratique est assez fréquente dans les formulaires de GRP consultés, avec plus de 14 gestionnaires sur 18 dans le réseau anglais et 16 sur 27 dans le réseau français, qui ont un tel objectif. Pour ce qui est de l'équipe Direction technologique, les formulaires consultés ne comportaient pas un tel objectif.

Enfin, le service des ressources humaines du réseau anglais effectue depuis maintenant deux années une vérification sur la formulation des objectifs, ce qui a contribué à la participation des gestionnaires au processus de GRP.

Recommandation

Un rapport de conformité portant sur la participation et le respect du processus de GRP devrait être réalisé pour l'ensemble de la Société et serait destiné à la haute direction, tel que mentionné à la section 2.4.3.

La vérification exercée par l'équipe des ressources humaines du réseau anglais constitue une bonne pratique, que le réseau français devrait également adopter. Cette vérification permet notamment de conscientiser les gestionnaires sur l'importance de la gestion du rendement, d'identifier les aspects à améliorer et de proposer des solutions.

Commentaires de la direction et plan d'action

Ces mesures peuvent être mises en œuvre dans l'ensemble de l'organisation. Encore une fois, l'automatisation du processus facilitera grandement la mise en œuvre de ces mesures.

Responsable et échéancier

Les Ressources humaines peuvent procéder à la mise en œuvre à l'automne de 2007, dans le cadre du cycle de gestion du rendement actuel.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.2 Rencontre de rétroaction

2.2.1 Discussion et documentation des objectifs individuels

Observation

Les observations incluses dans cette section portent sur la tenue de la rencontre de rétroaction mi-annuelle, la mise à jour des formulaires de GRP et le suivi de cette étape. De plus, les rencontres de rétroaction informelles en cours d'année sont également abordées.

Nous avons constaté que les rencontres de rétroaction mi-annuelle et la documentation des résultats ne se déroulent pas de façon constante à travers les directions vérifiées, mais que la rétroaction informelle en continu est une pratique bien intégrée dans la plupart d'entre elles.

À la suite des entrevues avec les gestionnaires, nous avons remarqué que 5 directions vérifiées sur 10 procèdent officiellement à la tenue des rencontres mi-annuelles. Parmi ces directions, 3 d'entre elles favorisent la documentation sur l'avancement de l'atteinte des objectifs et la modification des objectifs devenus non pertinents dans le formulaire de GRP, pouvant résulter entre autres de décisions par rapport aux budgets, aux résultats BBM ou de l'actualité. Les supérieurs priorisent également la rétroaction continue avec leurs gestionnaires. Les supérieurs rencontrés nous ont d'ailleurs mentionné qu'ils préféreraient cette approche puisqu'elle permet de faire part en temps opportun des commentaires reliés à la performance et ainsi permettre au gestionnaire de se réajuster plus rapidement.

Nous évaluons que le fait de ne pas tenir et documenter les rencontres de rétroaction pourrait entraîner deux risques :

- Une mésentente pourrait survenir lors de la rencontre annuelle d'évaluation sur les objectifs à atteindre définis en début d'année ou modifiés en cours d'année;
- Les attentes ou problèmes de rendement pourraient être mal compris par le gestionnaire et il pourrait y accorder peu d'importance.

La majorité des directions vérifiées ne font pas de suivi pour s'assurer de la tenue de rencontres mi-annuelles ou de la documentation des formulaires de GRP.

Recommandation

Bien que les rencontres informelles fréquentes de rétroaction soient parmi les meilleures pratiques en gestion du rendement, une rencontre formelle de rétroaction devrait être tenue au minimum à la mi-année par le supérieur afin d'officialiser la discussion sur l'avancement de l'atteinte des objectifs et documenter formellement la discussion et les ajustements nécessaires dans le formulaire de GRP. Le *Guide sur la gestion du rendement et du perfectionnement pour la haute direction et les cadres* devrait être plus précis et directif à ce sujet.

Selon les meilleures pratiques en gestion du rendement, les gestionnaires devraient compléter une auto-évaluation et la faire parvenir à leur supérieur avant la rencontre. L'adoption de cette pratique, par tous les gestionnaires et supérieurs, leurs permettrait de se préparer à l'avance, de réfléchir aux aspects clés qui doivent être discutés et rendrait la rencontre plus efficiente et concise.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.2 Rencontre de rétroaction (suite)

2.2.1 Discussion et documentation des objectifs individuels (suite)

Recommandation (suite)

Afin de s'assurer que les supérieurs tiennent cette rencontre, le vice-président ou le directeur général de chaque direction devrait exercer un suivi sur la participation des supérieurs à la rencontre de rétroaction.

Un rapport de conformité portant sur la participation et le respect du processus de GRP devrait être réalisé pour l'ensemble de la Société et serait destiné à la haute direction, tel que mentionné à la section 2.4.3.

Commentaires de la direction et plan d'action

Cette mesure sera encouragée.

Responsable et échéancier

Les RH se chargeront de la communication – cycle de rendement 2008-2009.
Gestionnaires hiérarchiques.

2.2.2 Respect des échéanciers

Observation

Selon nos observations, les supérieurs des directions qui planifient des rencontres mi-annuelles avec leurs gestionnaires respectent en général l'échéancier. La planification des rencontres de rétroaction est plus problématique pour les directions qui exigent que leurs gestionnaires se déplacent fréquemment hors du bureau. De plus, la majorité des gestionnaires nous ont mentionné que le fait de vouloir tenir de façon systématique des rencontres de rétroaction mi-annuelles leur semblait irréaliste compte tenu de la charge de travail élevée des gens et du nombre de subordonnés directs souvent très important.

Recommandation

La date de rencontre de rétroaction devrait demeurer à la discrétion du supérieur en autant qu'elle soit tenue au milieu de l'année.

Les supérieurs devraient être invités à réserver du temps dans leur calendrier, au début du processus, pour effectuer les rencontres de rétroaction mi-annuelles avec leurs gestionnaires. Bien que cette pratique n'assure pas que les rencontres auront lieu, elle incite les supérieurs à planifier à l'avance et démontre, aux gestionnaires, l'importance accordée au processus.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.2 Rencontre de rétroaction (suite)

2.2.2 Respect des échéanciers (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

Cette mesure sera encouragée.

Responsable et échéancier

Les RH se chargeront de la communication – septembre-décembre 2007 (et chaque année à cette période).

Responsables : gestionnaires hiérarchiques.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.3 Rencontre annuelle d'évaluation du rendement

2.3.1 Discussion sur l'atteinte des objectifs et documentation des résultats

Observation

Nos observations portent sur les aspects suivants : la réalisation d'une auto-évaluation, la tenue de la rencontre annuelle d'évaluation du rendement, la documentation des résultats et la gestion des cas de non performance.

La majorité des gestionnaires rencontrés nous ont informé avoir préparé une auto-évaluation et l'avoir fait parvenir à leur supérieur pour que ce dernier ait la possibilité d'en prendre connaissance avant la rencontre d'évaluation annuelle du rendement.

Dans trois directions qui font l'objet de la vérification, les gestionnaires procèdent généralement à une révision de chaque objectif avec leur supérieur, lors de la rencontre d'évaluation du rendement, et discutent des résultats obtenus ou des raisons pour lesquelles l'objectif n'est pas atteint, le cas échéant. Dans six autres directions vérifiées, les supérieurs et gestionnaires discutent de l'atteinte des objectifs de façon globale. Pour la dernière direction vérifiée, les rencontres n'ont pas eu lieu. Il est à noter qu'une majorité de gestionnaires rencontrés estiment que le processus de GRP est très lourd à gérer et qu'il prend un temps considérable et ce, bien qu'ils reconnaissent qu'il soit essentiel à la gestion du rendement.

Nous avons observé en étudiant les formulaires de GRP que le niveau de documentation des résultats varie grandement d'un gestionnaire à l'autre. Certains mettent davantage l'accent sur les résultats obtenus, en décrivant les réalisations, les difficultés ou les raisons justifiant pourquoi les objectifs n'ont pas été atteints. D'autres indiquent uniquement l'atteinte des objectifs, souvent en utilisant l'échelle de notation, sans plus d'explications écrites. Quelques-uns documentent à la fois l'atteinte des objectifs et les résultats obtenus. Seuls 4 formulaires de GRP complétés étaient datés à la fin du processus de rendement. Enfin, trois gestionnaires dans le réseau anglais et 4 dans le réseau français ne documentent pas leurs résultats dans leur formulaire. Un risque important associé à l'absence de documentation des évaluations annuelles est un manque de preuve écrite sur les problèmes de rendement relié à l'atteinte des objectifs.

Enfin, plusieurs supérieurs rencontrés nous ont affirmé qu'ils trouvaient plus difficile de donner une rétroaction constructive aux gestionnaires qui éprouvaient des problèmes de performance et qu'ils se sentent mal outillés pour ce faire. Cependant, nous avons été informés que des sessions portant sur la rétroaction et adressant cette problématique ont été organisées par le service des ressources humaines du réseau anglais.

Recommandation

L'évaluation annuelle doit faire l'objet d'une rencontre formelle et ce, pour les gestionnaires de toutes les directions. Cependant, le processus pourrait débuter plus tôt afin de laisser plus de temps et de flexibilité aux supérieurs.

Les résultats obtenus pour chaque objectif devraient toujours être abordés par le supérieur et discutés lors de la rencontre d'évaluation annuelle du rendement. De plus, dans le but d'officialiser les commentaires discutés lors de la rencontre d'évaluation annuelle, une meilleure pratique serait de s'assurer que le formulaire de GRP soit complété par le gestionnaire, qu'il soit signé par le supérieur et le gestionnaire et que la date de la rencontre soit bien documentée.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.3 Rencontre annuelle d'évaluation du rendement (suite)

2.3.1 Discussion sur l'atteinte des objectifs et documentation des résultats (suite)

Recommandation (suite)

La préparation d'une auto-évaluation par le gestionnaire et l'envoi du document au supérieur préalablement à la rencontre font partie des meilleures pratiques en gestion du rendement. L'adoption de cette pratique par tous les gestionnaires et supérieurs leur permettrait de se préparer à l'avance, de réfléchir aux aspects importants qui doivent être discutés et ainsi de rendre plus efficace et concise la rencontre d'évaluation annuelle.

Tous les problèmes de performance, c'est-à-dire lorsqu'un gestionnaire obtient une cote « a partiellement satisfait aux attentes » ou « n'a pas satisfait aux attentes », devraient être rapportés à l'attention d'un représentant en ressources humaines afin de limiter les risques de poursuites légales qui pourraient affecter la réputation de la Société. Une rencontre avec le gestionnaire ayant des difficultés de rendement devrait être tenue conjointement avec le supérieur et le représentant en ressources humaines. Ce dernier pourrait ainsi faire un suivi sur le plan de développement, assurer la documentation nécessaire et venir en aide au supérieur dans le choix des messages et d'outils de développement pertinents.

De plus, la Société devrait offrir des sessions de formation aux supérieurs sur la façon de gérer les cas de non performance ou du coaching par les ressources humaines pour s'assurer que des commentaires constructifs soient communiqués aux gestionnaires éprouvant des difficultés. Ce sujet pourrait faire l'objet d'une formation spécifique et complète, afin de répondre aux besoins des supérieurs.

Commentaires de la direction et plan d'action

Cette formation est actuellement offerte par les Ressources humaines, mais sera offerte de manière plus uniforme dans l'ensemble de la Société. Tous les employés ayant obtenu la cote « a partiellement satisfait aux attentes » ou « n'a pas satisfait aux attentes » sont déjà signalés aux Ressources humaines dans le cadre du processus de révision des salaires et sont gérés en conséquence par les gestionnaires hiérarchiques (en collaboration avec les RH).

Responsable et échéancier

Les Ressources humaines offriront la formation – avant le cycle d'évaluation du rendement 2008-2009.

Les Ressources humaines collaboreront avec les gestionnaires pour gérer le problème des employés ayant obtenu la cote « a partiellement satisfait aux attentes » ou « n'a pas satisfait aux attentes ». Il faut toutefois noter que les nouveaux employés obtiennent parfois cette cote bien que leur rendement ne soit pas mauvais, car ils sont en période d'apprentissage.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.3 Rencontre annuelle d'évaluation du rendement (suite)

2.3.2 Détermination de la cote de rendement

Observation

Nos observations touchent deux aspects de la détermination de la cote de rendement, soit la discussion entre le gestionnaire et le supérieur, et la confirmation de la cote finale.

Nous avons remarqué que le *Guide de gestion du rendement et du perfectionnement pour la haute direction et les cadres* n'indique pas clairement si la cote de rendement doit être discutée avec le gestionnaire pendant la rencontre d'évaluation annuelle, communiquée ultérieurement au gestionnaire ou communiquée uniquement aux niveaux supérieurs et aux ressources humaines.

Dans sept des directions vérifiées, les supérieurs ne discutent généralement pas de la cote avec leurs gestionnaires. Ils donnent une rétroaction générale pendant la rencontre annuelle. Ils préfèrent éviter de discuter des cotes avec leurs gestionnaires, car celles-ci pourraient être modifiées à la baisse à la demande des ressources humaines ou des niveaux de gestion supérieurs. L'explication de ce type de modifications est jugé très difficile par les supérieurs.

Dans plusieurs cas, le supérieur discute du rendement de ses gestionnaires avec son directeur général. Ce dernier est alors en mesure de comparer le rendement des gestionnaires dans les différentes équipes de sa direction et de faire les ajustements aux cotes, si nécessaire. Cependant, cette pratique n'est pas officialisée à travers la Société.

Dans deux autres directions vérifiées, les supérieurs vont généralement discuter d'une cote de rendement avec leurs gestionnaires qui correspond aux résultats obtenus, en précisant que la cote constitue la recommandation qu'ils feront, mais que cette dernière pourrait être modifiée. Cette pratique n'est cependant pas uniforme à l'intérieur de ces directions. Enfin, dans ces deux directions, même si la cote est mentionnée au gestionnaire lors de la rencontre, elle n'est généralement pas documentée sur le formulaire de GRP puisqu'une décision finale n'a pas été prise à ce sujet. Seuls cinq formulaires de GRP consultés comportaient une cote de rendement non officialisée.

Pour ce qui est de la confirmation de la cote de rendement finale, les pratiques de communication diffèrent dans les deux réseaux. Dans le réseau anglais, les gestionnaires obtiennent généralement la confirmation de la cote de rendement dans leur lettre de révision salariale. Par contre, dans le réseau français, plusieurs gestionnaires soutiennent qu'ils n'ont pas de confirmation écrite ou verbale de leur cote de rendement finale.

Recommandation

Le *Guide de gestion du rendement et du perfectionnement pour la haute direction et les cadres* devrait être plus précis sur la discussion de la cote de rendement entre le supérieur et le gestionnaire afin d'uniformiser le processus à travers les directions.

La cote finale devrait être confirmée officiellement par le supérieur après avoir été acceptée et dûment approuvée et être documentée dans le formulaire de GRP. Des explications devraient être fournies par le supérieur pour expliquer un changement par rapport à la recommandation de cote discutée, le cas échéant.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.3 Rencontre annuelle d'évaluation du rendement (suite)

2.3.2 Détermination de la cote de rendement (suite)

Commentaires de la direction et plan d'action

Il est important que tous les gestionnaires reçoivent une lettre indiquant leur cote de rendement et leur augmentation de salaire. Au cours de ce cycle de révision, les RH ont préparé les lettres dont se servent les gestionnaires hiérarchiques dans l'ensemble de l'organisation. Il s'agit de la pratique courante dans les Services anglais, qui sera étendue à l'ensemble de la Société.

Responsable et échéancier

Ressources humaines – échéance immédiate, qui coïncide avec le cycle en cours de gestion du rendement et de révision des salaires.

2.3.3 Respect des échéanciers

Observation

La majorité des directions semblent respecter l'échéancier pour les rencontres d'évaluation annuelle. La date de remise des recommandations salariales est considérée par la plupart des gestionnaires rencontrés comme un incitatif au respect de l'échéancier de l'évaluation annuelle.

Les situations qui amènent les supérieurs à ne pas se conformer à cette règle sont la surcharge de travail, les déplacements fréquents, les horaires variables, les congés de maladie, les vacances et le nombre élevé de gestionnaires à évaluer.

Le risque majeur associé au dépassement de l'échéancier concerne les révisions salariales. En effet, il pourrait y avoir un chevauchement entre le processus de révision salariale et celui de GRP, ce qui aurait pour conséquence de procéder à la recommandation des révisions salariales par les supérieurs avant la tenue de la rencontre d'évaluation annuelle avec le gestionnaire. Le gestionnaire pourrait ne pas avoir eu l'occasion de faire part de l'atteinte de ses objectifs et de ses réalisations à son supérieur et avoir l'impression que le processus de révision salariale n'est pas relié au processus de GRP. Nous avons constaté que cette situation s'est d'ailleurs produite pour certains gestionnaires du réseau français.

Recommandation

Les rencontres d'évaluation annuelle doivent être tenues avant l'échéance des recommandations salariales afin de conserver la crédibilité du processus de GRP et son lien direct avec le processus de révision salariale.

Dans les cas où le ratio supérieur/subordonnés est trop élevé, il faudrait trouver des solutions afin de réduire ce ratio. Cela permettrait de s'assurer que les supérieurs ont un nombre réaliste de gestionnaires à évaluer et d'accorder le temps nécessaire à une conversation de qualité lors de la rencontre d'évaluation annuelle. Le nombre d'individus inclus dans une portée de gestion composée de postes professionnels dont la performance est basée sur l'atteinte d'objectifs est généralement de 1 pour 10.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.3 Rencontre annuelle d'évaluation du rendement (suite)

2.3.3 Respect des échéanciers (suite)

Recommandation (suite)

Les supérieurs devraient être invités à réserver du temps dans leur calendrier, au début du processus, pour effectuer les rencontres annuelles d'évaluation du rendement avec leurs gestionnaires. Bien que cette pratique n'assure pas que les rencontres auront lieu, elle incite les supérieurs à planifier à l'avance et démontre, aux gestionnaires, l'importance accordée au processus.

Commentaires de la direction et plan d'action

Voir les commentaires de la section 2.1.4.

Responsable et échéancier

Gestionnaires hiérarchiques.

2.3.4 Suivi des évaluations annuelles

Observation

La responsabilité du suivi concernant la tenue des évaluations annuelles et la détermination d'une cote se situe davantage au niveau du supérieur. Le processus de révision salariale rend obligatoire la détermination d'une cote de rendement, puisque celle-ci est un intrant essentiel de ce processus. Cependant, plusieurs gestionnaires rencontrés nous ont affirmé que peu de suivis étaient vraiment faits en ce qui a trait à la tenue des rencontres d'évaluation annuelle. En fait, 3 directions vérifiées nous ont informé avoir un outil de suivi pour le processus de GRP. Le directeur général ou une personne qui a été nommée à cet effet demande verbalement aux supérieurs les informations concernant le nombre de rencontres effectuées. Il n'existe donc pas d'outil informatisé pour assurer le suivi du processus de GRP.

En général, le gestionnaire et son supérieur conservent une copie du formulaire de GRP. Certains préfèrent garder la version électronique tandis que d'autres optent pour la version papier. Les gestionnaires d'une direction ont mentionné qu'ils doivent également faire parvenir leur formulaire de GRP à un adjoint administratif identifié à l'intérieur de leur groupe. Les formulaires de GRP sont envoyés sur demande aux représentants en ressources humaines, par exemple dans le cas d'une vérification.

Recommandation

La responsabilisation des supérieurs concernant la finalisation des étapes du processus représente une meilleure pratique en gestion du rendement. Il faut s'assurer que les supérieurs s'engagent à compléter le processus de GRP et à tenir une rencontre d'évaluation annuelle avec leurs gestionnaires. Le vice-président ou le directeur général de chaque direction devrait exercer un suivi sur la participation des supérieurs à la rencontre d'évaluation.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.3 Rencontre annuelle d'évaluation du rendement (suite)

2.3.4 Suivi des évaluations annuelles (suite)

Recommandation (suite)

Bien qu'il soit nécessaire que le supérieur conserve le formulaire de GRP de ses gestionnaires, une centralisation des documents finaux au service des ressources humaines serait souhaitable. Cette centralisation permettrait au service des ressources humaines de consigner au dossier de l'employé le formulaire de GRP.

La Société aurait avantage à se doter d'un outil informatisé en ligne pour la gestion du rendement qui permettrait d'effectuer un suivi uniforme et régulier de la participation des supérieurs et des gestionnaires au processus de GRP. En effet, cet outil permettrait :

- d'optimiser et d'uniformiser le processus de GRP en le simplifiant, ce qui limiterait la charge de travail des supérieurs et des gestionnaires et par le fait même réduirait les coûts de gestion associés;
- d'augmenter l'autonomie des supérieurs et gestionnaires par un accès libre-service, permettant de faciliter le visionnement et de simplifier l'échange de documentation, d'obtenir l'information en temps réel et de rendre plus facile les suivis requis;
- d'augmenter la sécurité et la confidentialité de l'information en centralisant et en archivant l'information à un seul et même endroit, et en limitant l'accès aux parties concernées seulement;
- de favoriser l'arrimage entre le processus de GRP et celui de la gestion de la rémunération en intégrant les divers processus de ressources humaines à cet outil informatisé;
- de rendre le service des Ressources Humaines moins transactionnel et plus efficace en ayant accès en temps réel aux informations requises;
- de produire des rapports de conformité destinés à la haute direction de façon automatique et uniforme.

Commentaires de la direction et plan d'action

Il est entendu que les gestionnaires hiérarchiques sont les véritables responsables du processus, avec l'aide des Ressources humaines pour le processus, l'administration/supervision du processus et la formation qui s'y rattache. Les vice-présidents et les directeurs généraux doivent tenir leurs gestionnaires responsables de la réalisation et de la gestion de ce processus. L'automatisation du système (sous réserve de l'approbation du budget) permettra de conserver directement dans le système tous les formulaires associés au processus, ce qui facilitera la vérification, la gestion, et la conformité. Les Ressources humaines soutiennent entièrement l'automatisation de tous les processus liés à la gestion du rendement et ont préparé une proposition d'affaires qui doit être approuvée dans le cadre du budget en capital.

Responsable et échéancier

Les directeurs généraux et les vice-présidents – renforcer la responsabilité dans l'ensemble du système.
Ressources humaines – automatisation des systèmes sous réserve de l'approbation du budget.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.4 Outils et ressources reliés au processus de gestion du rendement

2.4.1 Formulaire de gestion du rendement et du perfectionnement

Observation

Nous avons constaté que les gestionnaires ont de la difficulté à comprendre ou à utiliser le formulaire de GRP. Plusieurs gestionnaires rencontrés se posent des questions sur la pertinence des colonnes du formulaire ou ne comprennent pas toujours quelle information devrait se retrouver dans chacune d'elles. L'analyse des formulaires reçus nous a permis de constater des différences importantes dans les façons de documenter les formulaires.

Nous avons également remarqué que deux formulaires différents étaient utilisés par les gestionnaires, le premier avec la colonne « relation avec les priorités nationales » et le formulaire révisé de GRP qui contient par défaut les orientations stratégiques de la Société. Le formulaire révisé est surtout utilisé dans le réseau anglais, bien qu'il soit disponible sur l'Intranet dans les deux langues.

L'opinion peu favorable en ce qui concerne le format peu flexible du formulaire est partagé par la majorité des gestionnaires rencontrés. La mise en page des informations dans le formulaire est un irritant important pour la plupart d'entre eux. Une minorité d'entre eux, soit 3 personnes sur l'ensemble des 37 gestionnaires rencontrés, a développé son propre formulaire ou a utilisé une page blanche pour documenter les objectifs individuels. Finalement, nous avons noté que des documents supplémentaires sont annexés à certains formulaires pour en clarifier le contenu ou inscrire leurs réalisations.

Recommandation

Le contenu du formulaire de GRP devrait être révisé afin de s'assurer de la pertinence des informations qu'il comporte et sa facilité d'utilisation. Le formulaire devrait inclure des sections qui aident les gestionnaires à élaborer des objectifs SMART. Le formulaire pourrait inclure les informations suivantes :

1. Sommaire des priorités stratégiques de la Société
2. Performance
 - Objectifs
 - Principales activités reliées à l'atteinte des objectifs
 - Échéancier
 - Suivi des objectifs en mi-année, date de la rencontre et signatures (gestionnaires et supérieurs)
 - Suivi des objectifs en fin d'année, date de la rencontre et signatures (gestionnaires et supérieurs)
 - Cote pour chaque objectif et cote globale

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.4 Outils et ressources reliés au processus de gestion du rendement (suite)

2.4.1 Formulaire de gestion du rendement et du perfectionnement (suite)

Recommandation (suite)

3. Développement
 - Objectifs
 - Principales activités reliées à l'atteinte des objectifs
 - Échéancier
 - Suivi des objectifs en mi-année
 - Suivi des objectifs en fin d'année
4. Développement de la carrière
 - Objectifs
 - Principales activités reliées à l'atteinte des objectifs
 - Échéancier
5. Commentaires généraux pour chaque étape du processus (formulation des objectifs, mi-année et fin d'année). Cette section pourrait être utilisée, entre autre, pour identifier les problèmes de performance si nécessaire:
 - Commentaires des employés
 - Commentaires des supérieurs

Son format devrait être modifié pour rendre plus simple et plus rapide la documentation et la mise en page. Le formulaire révisé de GRP devrait être utilisé systématiquement, car il facilite l'arrimage des objectifs individuels aux orientations stratégiques.

Commentaires de la direction et plan d'action

Ces recommandations seront prises en considération dans le cadre de l'automatisation du processus.

Responsable et échéancier

Ressources humaines

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.4 Outils et ressources reliés au processus de gestion du rendement (suite)

2.4.2 Documentation et formation

Observation

Nous avons fait plusieurs observations qui ont trait à la documentation sur l'Intranet et aux formations relatives au processus de GRP.

Nous avons constaté que la Société possède deux sections distinctes dans son Intranet portant toutes deux sur la gestion du rendement et disponibles dans les deux langues. La première section, accessible par la page des ressources humaines, contient des aide-mémoire, des formulaires et des guides d'utilisation pour les gestionnaires et chaque syndicat. La seconde section, beaucoup plus complète, peut être retrouvée par le moteur de recherche en indiquant le mot « rendement ». Cette dernière présente les objectifs du programme de GRP, l'aperçu du processus, l'explication des étapes du processus, un *Guide d'établissement des objectifs pour les employés* et un *Manuel du superviseur – Gestion du rendement et du perfectionnement du personnel*. De plus, la version anglaise de cette section inclut entre autres les priorités des directions Télévision et de la Radio anglaises, un échancier du processus pour les différents niveaux hiérarchiques, ainsi qu'un *Guide d'établissement des objectifs pour le superviseur* pour qu'il puisse donner du soutien aux employés dans le processus de GRP.

Bien que plusieurs documents et informations concernant la gestion du rendement soient sur l'Intranet, les gestionnaires rencontrés ont affirmé qu'ils l'utilisent peu pour trouver une réponse à leur question. En fait, il n'est pas facile de trouver l'information recherchée à cause des deux sections distinctes, qui contiennent des guides différents et des formulaires différents (celui avec la colonne « relation avec les priorités nationales » et celui révisé qui inclut les orientations stratégiques).

Le *Guide sur la gestion du rendement de la haute direction et des cadres* a été élaboré en novembre 2000 et ne semble pas avoir été mis à jour depuis. Les objectifs du processus de GRP ont été développés il y a plus de 6 ans et ne pourraient être adaptés aux objectifs de la Société.

Certains supérieurs ont mentionné que l'échelle de notation des cotes n'est pas suffisamment détaillée pour donner une explication précise de l'application des cotes ce qui cause de la confusion parmi les gestionnaires.

En ce qui a trait à la formation, la fréquence des sessions de formation offertes diffèrent selon les réseaux dans le cadre du processus de gestion du rendement des employés syndiqués. Il y a un plus grand nombre de sessions de formation organisées au réseau anglais. Plus de 170 sessions ont été données par l'équipe des ressources humaines à plus de 1300 participants au sein de la composante Télévision anglaise, sans compter les gestionnaires des autres composantes anglaises qui ont aussi reçu cette formation. Ces sessions de formation facilitent la compréhension des gestionnaires quant à la formulation des objectifs et des indicateurs de rendement. Le *Guide d'établissement des objectifs*, remis lors des formations offertes au sein du réseau anglais, est très apprécié des gestionnaires.

Nous avons remarqué qu'il ne semble pas y avoir de formations offertes pour les gestionnaires visant leur propre processus de rendement. Les gestionnaires se sont familiarisés au processus et outils par eux-mêmes ou en posant des questions à leur supérieur. Les risques associés à une telle situation sont les suivants :

- Les gestionnaires pourraient avoir des interprétations différentes et une mauvaise compréhension du processus de GRP;
- Les gestionnaires pourraient ne pas être assez outillés pour rédiger correctement leurs objectifs et indicateurs de rendement.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.4 Outils et ressources reliés au processus de gestion du rendement (suite)

2.4.2 Documentation et formation (suite)

Recommandation

Les deux sections sur la gestion du rendement incluses dans l’Intranet de la Société devraient être intégrées et un tri devrait être fait pour s’assurer qu’il n’y ait pas de redondance dans les documentations disponibles. Naturellement, la section sur la gestion du rendement devra être identique en anglais et français pour contribuer à uniformiser le processus de GRP au sein de la Société. D’autres documents pourraient également être ajoutés à l’Intranet de la Société tels que des listes de rappel, l’une pour les supérieurs et l’autre pour les gestionnaires, qui mettrait l’emphase sur les activités et responsabilités à finaliser à chaque étape du processus de GRP. Ces listes de rappel pourraient également faire l’objet d’une communication générale lors du lancement du processus de GRP à chaque année.

Une mise à jour du *Guide sur la gestion du rendement de la haute direction et des cadres* devrait être effectuée pour démontrer aux gestionnaires le niveau d’actualité du processus et l’importance qui y est toujours accordée. Une autre alternative serait de le remplacer par le *Guide d’établissement des objectifs* destiné aux gestionnaires, incluant des exemples concrets d’objectifs spécifiques à leur fonction. Dans ce cas, le *Guide sur la gestion du rendement de la haute direction et des cadres* ne devrait pas se retrouver sur l’Intranet.

Les définitions des cotes de performance devraient être révisées afin d’inclure des exemples sur comment chaque cote devrait être appliquée. La formation devrait inclure l’explication de l’échelle de notation des cotes afin de s’assurer que les supérieurs possèdent une compréhension commune de chaque cote et ainsi, favoriser l’équité dans le processus de gestion du rendement.

Des formations visant le processus de GRP pour les gestionnaires devraient être offertes annuellement quelques semaines avant le lancement du processus de façon constante et uniforme, avec des exemples d’objectifs individuels spécifiques à eux. Tous les nouveaux gestionnaires embauchés ou nouvellement promus devraient être invités à cette formation. De plus, les dates de formation devraient être communiquées à l’ensemble des gestionnaires afin de permettre à ces derniers de se joindre à la formation s’ils le désirent. Finalement, le calendrier de formation pourrait être affiché sur l’Intranet de la Société.

Commentaires de la direction et plan d’action

Les RH sont responsables de s’assurer que le processus, les outils pertinents et la documentation sont les mêmes dans l’ensemble de l’organisation. Cet aspect sera corrigé avant le prochain cycle de gestion du rendement. Les échelles d’évaluation seront incorporées dans la formation et seront mieux expliquées dans toutes les séances de formation que les RH offriront de manière plus cohérente dans l’ensemble de l’organisation.

Responsable et échéancier

Ressources humaines – en préparation pour le cycle de rendement de 2008-2009.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.4 Outils et ressources reliés au processus de gestion du rendement (suite)

2.4.3 Rôle du service des ressources humaines dans le processus de gestion du rendement

Observation

Dans le cadre du processus de GRP, l'équipe des ressources humaines intervient davantage en mode conseil, lorsqu'un gestionnaire en fait la demande. Pour ce faire, le gestionnaire doit d'abord savoir à qui adresser sa demande. Dans le réseau anglais, des représentants en ressources humaines sont assignés à chaque direction. La majorité des gestionnaires savent à qui se référer s'ils désirent avoir du soutien au niveau du processus de GRP. Dans le réseau français, les restructurations du service des ressources humaines pourrait avoir eu pour conséquent de diminuer le soutien accordé aux directions au cours des dernières années. Cette situation semble créer une certaine confusion chez les gestionnaires quant à la nature des services que ce département offre en gestion du rendement. Une initiative est en cours pour identifier des représentants en ressources humaines pour chacune des directions dans ce réseau également.

Le contenu et les méthodes de communications relatives au lancement et aux rappels des étapes importantes du processus de GRP divergent entre les réseaux et les directions. Au sein de réseau anglais, le service des ressources humaines collabore plus étroitement aux communications. De façon générale, la responsabilité de l'envoi des communications incombe aux vice-présidents, aux directeurs généraux et aux autres gestionnaires pour leurs subordonnés respectifs. Cette approche est une bonne pratique puisqu'elle démontre l'engagement des dirigeants dans la gestion du rendement.

Les deux réseaux ne semblent pas avoir d'outil ou de rapport communs pour recueillir et faire le suivi des informations au sein des directions et les diffuser à la haute direction.

Enfin, le service des ressources humaines du réseau anglais effectue depuis maintenant deux années une vérification sur le processus de GRP, soit une première fois à la suite de la formulation des objectifs et la seconde fois en milieu d'année, tandis que le service du réseau français n'en effectue aucune. Le service du réseau anglais fait une analyse des formulaires de GRP en choisissant au hasard des gestionnaires et leur équipe afin de vérifier le contenu et la qualité des objectifs (par exemple, s'ils sont observables et mesurables). Les principaux éléments vérifiés sont le taux de participation au processus, le respect des étapes du processus et l'identification des aspects du processus qui demandent des améliorations. Il est à noter que ces vérifications sont étendues à l'ensemble des employés et des gestionnaires dans les différentes directions du réseau anglais. Nous notons que les résultats de la deuxième vérification (2006-2007) sont meilleurs que ceux de l'année précédente. Le fait de collecter et d'analyser les formulaires, d'élaborer des solutions et de mettre en place des initiatives a eu un effet positif sur l'importance du processus et la participation des employés.

Recommandation

Les noms des représentants en ressources humaines identifiés pour les directions du réseau français devraient être communiqués clairement aux gestionnaires. De plus, les services offerts par les ressources humaines aux gestionnaires du réseau français en ce qui a trait au processus de GRP devraient être précisés et communiqués davantage.

Il y aurait avantage à développer des communications uniformes pour éviter de concevoir de nouvelles communications à chaque année et développer une compréhension commune du processus de GRP.

2. Observations – Gestion du rendement (suite)

2.4 Outils et ressources reliés au processus de gestion du rendement (suite)

2.4.3 Rôle du service des ressources humaines dans le processus de gestion du rendement (suite)

Recommandation (suite)

Un rapport de conformité portant sur la participation et le respect du processus de GRP devrait être réalisé pour l'ensemble de la Société et serait destiné à la haute direction. Ce rapport deviendrait un outil important dans la facilitation des suivis. L'équipe des ressources humaines devrait s'entendre sur les indicateurs clés pour mesurer le succès du processus de GRP, tels que :

- Le taux de participation à la formulation des objectifs individuels (formulaires reçus);
- Le nombre de rencontres de validation des objectifs individuels;
- Le taux de participation à la mise à jour de la documentation pour la rencontre de rétroaction (formulaires reçus);
- Le nombre de rencontres de rétroaction;
- Le taux de participation à la mise à jour de la documentation pour la rencontre d'évaluation annuelle (formulaires reçus);
- Le nombre de rencontres d'évaluation annuelle du rendement;
- Les statistiques sur la répartition des cotes de rendement.

La vérification exercée par l'équipe des ressources humaines du réseau anglais constitue une bonne pratique, que le réseau français devrait également adopter. Cette vérification permet notamment de conscientiser les gestionnaires sur l'importance de la gestion du rendement, d'identifier les aspects à améliorer et de proposer des solutions.

Commentaires de la direction et plan d'action

Les Services français étudieront une approche semblable à celle des Services anglais. Encore une fois, l'automatisation du processus et des outils facilitera grandement la mise en œuvre de ces mesures.

Responsable et échéancier

Les RH des Services français et les RH en général, avec la mise en œuvre d'outils automatisés.
Cycle de gestion du rendement 2008-2009.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération

3.1 Détermination des révisions salariales

3.1.1 Respect des lignes directrices et du budget

Observation

Afin de vérifier le respect des lignes directrices et du budget, nos principales observations ont trait à la répartition des cotes au sein de la Société ainsi qu'à la compréhension et à l'utilisation des lignes directrices par les supérieurs.

Au niveau de la Société, les lignes directrices sont assez bien respectées, tel qu'indiqué au tableau 3. De nombreux efforts ont été faits dans ce sens et ont permis une amélioration face aux années précédentes. Cependant, nous avons observé que :

- 2,3 % de la population des gestionnaires a largement dépassé les attentes, ce qui se situe au-dessous de la cible de 5 %;
- 20,5 % a dépassé les attentes, ce qui surpasse la cible déterminée à 15 %;
- 68,4 % a entièrement satisfait aux attentes, ce qui se situe au-dessous de la cible de 72,5 %;
- 4,6 % a partiellement satisfait aux attentes et 0,6 % n'a pas satisfait aux attentes, ce qui doit correspondre au 7,5 % de la population qui n'est pas réparti dans les cotes supérieures;
- 2,2% des gestionnaires n'ont pas reçu de cote.

De plus, les répartitions des cotes au sein des directions ne sont pas aussi bien respectées.

Tableau 3 – Comparaison entre les cibles recommandées par les lignes directrices et la répartition des cotes en 2006

	Pas de niveau de contribution de l'employé	N'a pas satisfait aux attentes	A partiellement satisfait aux attentes	A entièrement satisfait aux attentes	A dépassé les attentes	A largement dépassé les attentes
Cibles recommandées par les lignes directrices				Environ 72,5 %	Environ 15 %	Environ 5 %
Cotes attribuées en 2006 pour l'ensemble des gestionnaires	2,2 %	0,6 %	4,6 %	68,4 %	20,5 %	2,3 %

Bien que des cibles pour la répartition des cotes soient clairement énoncées, la compréhension des lignes directrices est inégale parmi les supérieurs. Certains supérieurs croient que les cibles de répartition des cotes indiquées dans les lignes directrices s'appliquent au niveau des équipes de travail sous leur responsabilité. Or, puisque les lignes directrices sont basées sur une distribution normale des cotes de rendement, leur application n'est pas pertinente au sein de petites équipes de travail.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.1 Respect des lignes directrices et du budget (suite)

Observation (suite)

Dans certaines directions vérifiées, le directeur général ou une personne qu'il a nommée effectue un exercice de comparaison des cotes et de validation de la distribution normale en comparant l'ensemble des directeurs et des cadres de première ligne à partir d'un échantillon représentatif. Même si cet exercice est réalisé par certaines directions, nous avons observé cependant que les budgets sont gérés très souvent par supérieur. Ainsi, un supérieur pourrait attribuer la cote « a largement dépassé les attentes » à deux gestionnaires performants dans son équipe de cinq, mais il n'y aura pas de budget supplémentaire pour reconnaître leur rendement. Selon les supérieurs rencontrés, le seul moyen de récompenser les gestionnaires les plus performants consisterait à réduire la révision salariale des trois autres gestionnaires, et pourtant ceux-ci pourraient avoir entièrement satisfait aux attentes.

Les risques associés aux pratiques actuelles de la Société en termes de répartition des cotes et de gestion des budgets salariaux sont les suivants :

- Les gestionnaires pourraient ne pas bien comprendre ou utiliser les lignes directrices, ce qui pourrait entraîner des situations d'iniquité entre les gestionnaires de différentes équipes de travail.
- Un pourcentage de gestionnaires identifiés comme performants ou très performants qui est supérieur aux cibles prévues dans les lignes directrices pourrait créer une pression sur le budget alloué aux révisions salariales et il serait alors plus difficile de les récompenser.
- Le lien entre le rendement et la rémunération pourrait être perçu comme étant peu significatif par les gestionnaires, ce qui pourrait engendrer de la démotivation ou des départs.

Recommandation

La façon d'utiliser les lignes directrices pour répartir les cotes devrait être modifiée afin de s'assurer que la distribution normale soit appliquée à une population suffisamment grande. Par exemple, la répartition des cotes et des budgets pourrait se faire au niveau du directeur général afin de permettre aux équipes qui ont le mieux performé d'accéder à un budget supplémentaire. Cependant, elle doit aller de paire avec une comparaison systématique des performances des gestionnaires entre les différentes équipes

Pour ce faire, une meilleure pratique en gestion du rendement serait de planifier une rencontre entre les supérieurs pour partager les faits sur la performance et/ou pour discuter des extrémités. Ce type de rencontre est basé sur l'utilisation de critères uniformes de rendement et permet de comparer les performances entre elles. En effet, certains supérieurs pourraient évaluer plus sévèrement leurs gestionnaires ou être plus clément. Le fait de comparer et de partager les opinions à l'intérieur de la direction favorise l'équité dans la détermination des cotes de rendement. Une rencontre de ce type devrait être organisée dans le cadre des évaluations annuelles. Si cette rencontre ne peut être tenue, une rencontre individuelle entre les supérieurs et le directeur général devrait obligatoirement être organisée pour assurer l'équité.

De plus, un travail plus important devrait être fait au niveau de certaines directions afin de réduire l'écart existant entre les cibles des lignes directrices et les cotes attribuées en 2006, afin de mieux respecter la distribution normale des cotes qui est recommandée dans les lignes directrices.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.1 Respect des lignes directrices et du budget (suite)

Recommandation (suite)

Le fait de responsabiliser les supérieurs par rapport à la gestion du budget de révisions salariales est une bonne pratique et devrait être maintenue. Toutefois, il est aussi important que la répartition du budget puisse refléter les discussions tenues pendant l'exercice de comparaison des performances et c'est pourquoi il est recommandé de procéder à une itération budgétaire au niveau de la direction.

Les directives quant à la répartition des cotes et des budgets devraient être mieux communiquées aux supérieurs pour que tous possèdent une connaissance suffisante du processus.

Commentaires de la direction et plan d'action

Dans le cadre du processus d'approbation des recommandations salariales, les RH tiennent compte de la répartition de toutes les cotes de rendement par service, par composante et dans l'ensemble de l'organisation. Quand les évaluations d'un secteur donné ne cadrent pas avec la répartition normale, il est demandé au gestionnaire de reconsidérer ses évaluations. Nous croyons que la pratique actuelle répond aux objectifs établis.

Responsable et échéancier

Une pratique est en place.

3.1.2 Impact de la cote de rendement sur les révisions salariales

Observation

Nos principales observations portent sur le lien entre le rendement et la rémunération, ainsi que sur la capacité de la Société à distinguer les gestionnaires les plus performants.

L'un des objectifs du programme de rémunération est d'encourager le rendement individuel. Pourtant, nous avons constaté que le lien entre le rendement individuel et la révision salariale est peu significatif pour plusieurs gestionnaires. Ceux-ci considèrent que la révision salariale dépend davantage des budgets alloués que du rendement individuel. Dans le réseau anglais, les gestionnaires croient que la majorité d'entre eux reçoivent un taux uniforme correspondant à 2,5 % et ils estiment que depuis quelques années il est quasi impossible de pouvoir obtenir davantage. Nous remarquons aussi que certains gestionnaires n'ont pas eu l'opportunité d'avoir une rétroaction claire sur leur rendement, principalement dans le réseau français. Puisqu'ils n'obtiennent pas une confirmation claire de leur cote de rendement, certains ont l'habitude de calculer le pourcentage d'augmentation salariale et ainsi déduire leur cote à l'aide des lignes directrices. Le fait de ne pas communiquer la cote de rendement pourrait rendre difficile la compréhension du lien entre le rendement et la rémunération.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.2 Impact de la cote de rendement sur les révisions salariales (suite)

Observation (suite)

Bien qu'il existe une distinction entre les gestionnaires très performants et ceux qui le sont moins au niveau de la cote de rendement, celle-ci demeure peu prononcée en ce qui concerne le niveau d'ajustement salarial. Le tableau ci-dessous présente le pourcentage moyen des révisions salariales pour les cadres en 2006. Nous constatons que les pourcentages de révisions salariales attribués en 2006 respectent les cibles recommandées par les lignes directrices. Cependant, les gestionnaires les plus performants ont généralement en moyenne 1 % à 2 % de plus que ceux qui ont entièrement satisfait aux attentes.

Tableau 4 – Comparaison entre les révisions salariales attribuées pour 2006 et les cibles recommandées par les lignes directrices

	Zones dans la plage salariale	N'a pas satisfait aux attentes	A partiellement satisfait aux attentes	A entièrement satisfait aux attentes	A dépassé les attentes	A largement dépassé les attentes
Cibles de révisions salariales recommandées par les lignes directrices	Entrée	0 %	Jusqu'à 1,25 %	2,5 à 3,5 %	3,5 à 4,5 %	4,5 à 6,5 %
	Référence	0 %	0 %	Jusqu'à 2,5 %	Jusqu'à 4,5 %	Jusqu'à 5 %
	Référence Plus	0 %	0 %	Jusqu'à 2,5 %	Jusqu'à 3,5 %	Jusqu'à 4,5 %
	Hors plage	0 %	0 %	Jusqu'à 2,5 %	Jusqu'à 3,5 %	Jusqu'à 4,5 %
Pourcentage de révisions salariales en 2006 pour l'ensemble des gestionnaires	Toutes les zones	0 %	0,53 %	2,42 %	3,61 %	4,40 %

D'ailleurs, les supérieurs rencontrés estiment qu'il est souvent difficile de récompenser les gestionnaires les plus performants avec l'enveloppe budgétaire allouée. Ceux-ci considèrent que le gestionnaire qui dépasse les attentes et qui obtient seulement 0,5 % de plus que le gestionnaire qui satisfait aux attentes n'est pas véritablement récompensé pour ses efforts supplémentaires, surtout lorsqu'ils n'ont pas accès aux programmes de rémunération incitative (soit les gestionnaires des plages salariales PC7 et moins).

Devant le peu de moyens financiers mis à la disposition des supérieurs pour récompenser les gestionnaires performants, l'augmentation des responsabilités s'avère plus difficile à justifier auprès des gestionnaires.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.2 Impact de la cote de rendement sur les révisions salariales (suite)

Recommandation

Afin de maintenir et d'accroître la crédibilité du processus de GRP, le lien entre le rendement et la rémunération devrait être renforcé. Tout d'abord, il faudrait s'assurer que l'ensemble des gestionnaires réguliers et APS se conforment au processus de GRP et reçoivent une cote en fonction de leur rendement. De plus, les cotes de rendement devraient être bien communiquées et expliquées à l'ensemble des gestionnaires pour que ceux-ci puissent comprendre leur rémunération. En outre, les intervalles de révision salariale présentés dans le document *Révision des salaires des cadres et des membres de l'APS - lignes directrices* devraient préciser la borne inférieure, afin de mieux gérer les attentes des gestionnaires. Éventuellement, dans la mesure des moyens mis à sa disposition, CBC/Radio-Canada devrait envisager d'accroître l'écart entre les gestionnaires les plus performants, ceux qui satisfont aux attentes et ceux qui répondent partiellement aux attentes.

Commentaires de la direction et plan d'action

Voir la section précédente. Tous les écarts sont signalés, et les services doivent les réexaminer. Dans certains cas isolés, ils demeurent inchangés, mais en général, les services modifient les cotes de rendement et les recommandations salariales de manière à se conformer globalement aux lignes directrices. Une différence est établie entre les gestionnaires ayant « partiellement satisfait aux attentes », « entièrement satisfait aux attentes » ou « dépassé les attentes », mais les RH évalueront le montant de la différence en fonction des observations.

Responsable et échéancier

Les RH assument un rôle de vérification pour cette fonction et examineront la question des politiques en tenant compte des restrictions budgétaires.

3.1.3 Positionnement à l'intérieur des plages salariales

Observation

Dans cette section, nos observations portent sur les plages salariales uniques entre les différentes régions, le rapprochement de l'échelle salariale des gestionnaires à celle du personnel syndiqué et la progression à l'intérieur des plages salariales.

Nous avons observé que le fait d'adopter une structure salariale unique pour l'ensemble du Canada est problématique pour la Société. En adoptant les mêmes plages salariales sans pour autant prendre en considération le coût de la vie, la Société pourrait connaître des problèmes reliés à l'attraction et la rétention des gestionnaires dans les bureaux des grandes villes. Il serait préférable d'avoir des plages salariales distinctes selon la location du bureau concerné et le marché en région et dans les grandes villes.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.3 Positionnement à l'intérieur des plages salariales (suite)

Observation (suite)

De plus, nous avons remarqué que le rapprochement des échelles salariales du personnel syndiqué et des gestionnaires pourrait poser un problème d'attraction et d'insatisfaction chez les gestionnaires. La révision de salaire automatique pour le personnel syndiqué, comparativement à celui des gestionnaires où l'atteinte des objectifs est nécessaire pour une augmentation similaire, amène les gestionnaires à se questionner sur l'équité au sein de l'organisation.

Le discours sur la performance est difficile à tenir auprès des gestionnaires, car un rendement élevé ne permet pas de faire progresser de façon significative les gestionnaires à l'intérieur des plages salariales. Les supérieurs nous ont mentionné éprouver des problèmes à en justifier les raisons et à expliquer le fonctionnement des plages salariales. Nous avons constaté que les gestionnaires sont confus quant au processus de positionnement des postes à l'intérieur des plages salariales et que des explications supplémentaires seraient requises pour en uniformiser la compréhension au sein des différentes directions. Certains gestionnaires ont la perception que l'embauche est l'unique occasion pour eux de se positionner adéquatement dans l'échelle salariale. Les supérieurs rencontrés disent qu'il est pratiquement impossible par la suite de repositionner leurs gestionnaires à l'intérieur des plages (par exemple, lors d'ajout de responsabilités supplémentaires). Pour plusieurs supérieurs, cet élément représente une source d'insatisfaction. Les gestionnaires possédant plusieurs années d'expérience constituent le groupe le plus problématique, car ils stagnent au niveau de leur positionnement dans la plage salariale et ne peuvent atteindre la zone de Référence supérieure. Les gestionnaires ont l'impression que la zone de Référence supérieure est inatteignable, même pour ceux qui sont performants, encore moins la zone Référence Plus. De plus, les nouveaux gestionnaires sont positionnés plus rapidement dans la zone milieu de la plage salariale, rattrapant leurs collègues ayant plus d'expérience.

L'insatisfaction des gestionnaires par rapport à leur rémunération et à leur positionnement dans la plage salariale pourrait résulter en un manque d'intérêt à vouloir performer davantage et le départ des gestionnaires vers des organisations offrant une rémunération plus avantageuse. Cependant, plusieurs supérieurs nous ont mentionné que le risque de perdre des gestionnaires performants est atténué par plusieurs aspects autres que le salaire, qui constituent une motivation pour la majorité des gestionnaires de CBC/Radio-Canada, soit la nature même de leur travail et les défis qu'il comporte.

Recommandation

Afin de réduire le risque associé à l'attraction et à la rétention des gestionnaires dans les grandes villes, la Société devrait envisager d'avoir des plages salariales distinctes en fonction des marchés locaux d'emploi. Bien que cela ne soit pas une pratique courante dans les organisations publiques et parapubliques, CBC/Radio-Canada œuvre dans un marché où elle est en concurrence avec des entreprises privées pour les gestionnaires de talent. Des plages distinctes permettraient d'atteindre un degré plus grand de flexibilité en fonction des marchés et de répondre aux préoccupations des gestionnaires concernés. Si la mise en place de plages salariales distinctes est trop complexe, puisqu'elle nécessite un grand nombre d'études salariales par marché, CBC/Radio-Canada pourrait établir des facteurs différentiels selon les marchés locaux afin de pondérer ses plages salariales. Les plages salariales devraient aussi considérer les domaines d'expertises reliés aux postes des gestionnaires (par exemple, technologies, finances, etc.) pour en assurer la compétitivité.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.3 Positionnement à l'intérieur des plages salariales (suite)

Recommandation (suite)

Pendant les prochaines années, les pratiques de révisions salariales devraient être utilisées de façon systématique pour faire progresser les gestionnaires les plus performants dans leur plage salariale et leur permettre d'atteindre un ratio comparatif significativement plus élevé que leurs collègues moins performants.

Il faudrait s'assurer de la pertinence du rapprochement des échelles du personnel syndiqué et des gestionnaires en procédant à une étude spécifique pour s'assurer que les gestionnaires sont payés comparativement au marché. Si cet exercice est déjà entamé et qu'il s'avère impossible de distancer les deux échelles, la Société aurait avantage à trouver d'autres moyens pour récompenser les gestionnaires, afin de rendre attrayante la promotion aux postes de gestion. Cette attention particulière apportée à l'étude devrait être communiquée aux gestionnaires pour qu'ils en comprennent les raisons.

Commentaires de la direction et plan d'action

On analyse régulièrement les niveaux des salaires pour les marchés ou les compétences de premier plan, afin de déterminer si une rémunération additionnelle est requise pour nous prémunir contre l'éventuelle perte des acteurs clés de la Société. Encore une fois, toute rémunération s'inscrit dans le contexte d'une source salariale fixe.

Certains facteurs doivent être pris en compte en fonction des taux de salaires régionaux : la mobilité du personnel est source de problèmes, sauf si on est prêt à réduire les salaires dans les marchés secondaires. Le personnel syndiqué, qui constitue 90 % de la main-d'œuvre, n'accepterait les taux régionaux qu'après un très long arrêt de travail.

Responsable et échéancier

L'analyse des salaires est effectuée par la Rémunération nationale de façon régulière et continuera de déterminer sur une base permanente la définition et le mouvement de toutes les échelles salariales des cadres et des membres de l'APS. Les RH entreprendront une étude relative à la compression des salaires des superviseurs de première ligne et du personnel syndiqué au quatrième trimestre de 2007-2008.

3.1.4 Programmes de rémunération incitative

Observation

Nous avons plusieurs observations qui concernent le fonctionnement du programme de rémunération incitative, les facteurs de rendement de la matrice, le lien entre les révisions salariales et le programme de rémunération incitative, ainsi que l'utilisation de montants forfaitaires.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.4 Programmes de rémunération incitative (suite)

Observation (suite)

Bien que les gestionnaires semblent comprendre adéquatement le fonctionnement du programme de rémunération incitative *En Tandem*, nous constatons que des informations plus détaillées pourraient être offertes en ce qui a trait à l'atteinte des objectifs de la composante. Au réseau français, une majorité des gestionnaires rencontrés ont affirmé ne pas connaître la cote finale de la composante. Au réseau anglais, certains gestionnaires ont mentionné que la cote de la composante se trouvait dans la lettre de révision salariale. Une communication uniforme de la cote de la composante pourrait avoir pour effet d'atténuer les risques suivants :

- une mauvaise compréhension du lien entre la performance individuelle, la performance de la composante et la rémunération;
- un manque d'informations au niveau des résultats et des enjeux de la composante.

Le programme *En Tandem* est généreux pour les gestionnaires qui ont partiellement atteint leurs objectifs. Si les résultats de la composante dépassent les attentes, les gestionnaires des plages salariales PC8 et PC9 obtiennent une prime de 6% de leur salaire de base, alors que leurs collègues ayant dépassé les attentes obtiennent une prime de 10 %.

Nous constatons également qu'il y a une incohérence entre les révisions salariales et le programme *En Tandem* au niveau des gestionnaires les moins performants. S'ils sont situés dans les zones Référence et Référence Plus, les gestionnaires des plages salariales PC8 et PC9 ayant partiellement atteint les attentes ne doivent pas recevoir d'augmentation du salaire selon les lignes directrices. Par contre, le programme *En Tandem* leur est plus favorable, car ils pourraient avoir jusqu'à 8% de leur salaire s'ils sont dans une composante qui dépasse largement les attentes.

De plus, l'utilisation des montants forfaitaires n'est pas uniforme à travers les directions. Certains gestionnaires nous ont fait part d'un usage courant de ces montants forfaitaires visant à reconnaître les efforts, heures et ajouts de responsabilités temporaires ou le rendement des gens qui possèdent un salaire situé à l'extrémité supérieure de leur plage salariale. Un manque de critères définis pour l'attribution des montants forfaitaires pourrait causer une iniquité à travers l'organisation. Des directions pourraient être reconnues pour récompenser davantage leurs gestionnaires et ainsi porter atteinte à la réputation des autres directions quant à la reconnaissance du rendement. Bien que ce risque soit envisageable, il demeure moins important pour le moment puisque les informations touchant la rémunération semblent très peu abordées à travers l'organisation.

Recommandation

Toutes les composantes devraient s'assurer de bien communiquer leurs résultats et leur cote de rendement. La cote de la composante devrait apparaître de façon uniforme dans la lettre de révision salariale. Pendant la rencontre d'évaluation annuelle, plus d'explications devraient être partagées avec les gestionnaires pour qu'ils puissent comprendre les enjeux et puissent mieux arrimer leurs objectifs individuels dans le cadre du prochain cycle de GRP.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.4 Programmes de rémunération incitative (suite)

Recommandation (suite)

Les facteurs de rendement pour le calcul des primes dans le programme *En Tandem* devraient être revus à la baisse pour les gestionnaires les moins performants, dans le but de communiquer un message cohérent à celui des révisions salariales. Un programme moins avantageux pour les gestionnaires les moins performants permettrait de récompenser davantage les gestionnaires les plus performants, ce qui aurait également pour effet de contribuer à la crédibilité du processus et à l'efficacité organisationnelle.

L'utilisation des montants forfaitaires devrait être clarifiée et communiquée à l'ensemble des gestionnaires. Cette pratique devrait être accessible par toutes les directions de façon uniforme.

Commentaires de la direction et plan d'action

Les résultats seront communiqués, tel qu'indiqué dans une section précédente.

La Société doit envisager de procéder à une révision des matrices de versement pour le facteur multiplicateur du régime de rémunération incitative relativement aux cotes de rendement en-deçà de « a entièrement satisfait aux attentes ». L'analyse et les recommandations seront effectuées à l'automne pour la présentation des plans pour 2008 au Conseil d'administration.

Les lignes directrices sur les paiements forfaitaires sont déjà en place et continueront de faire partie du processus actuel.

Responsable et échancier

Ressources humaines

3.1.5 Communication des révisions salariales

Observation

En questionnant les gestionnaires sur la lettre de révision salariale, nous avons remarqué que le contenu n'est pas uniforme à travers le réseau français. Ce constat pourrait être expliqué par le fait que les lettres sont complétées manuellement par un ou des supérieurs à l'intérieur des directions. Cette situation augmente le risque d'un manque d'uniformité, puisque le supérieur pourrait modifier le contenu de la lettre à sa convenance, et le risque d'erreurs, puisque l'information est entrée manuellement. De plus, elle augmente la charge de travail des supérieurs. Cependant, nous avons été informés que le service des Ressources humaines du réseau anglais est responsable de générer les lettres de révision salariale pour l'ensemble des gestionnaires.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.1 Détermination des révisions salariales (suite)

3.1.5 Communication des révisions salariales (suite)

Recommandation

L'équipe des Ressources humaines du réseau français pourrait être responsable de la rédaction des lettres de révision salariale. Un programme informatisé devrait être considéré afin de générer automatiquement les lettres pour tous les supérieurs. Elles devraient être uniformes à travers la Société et inclure la cote de rendement individuel et celle de la composante.

Selon les meilleures pratiques en rémunération, tous les supérieurs devraient procéder à une rencontre de révision salariale avec tous les gestionnaires dont ils sont responsables. Lors de cette réunion, le supérieur devrait communiquer la décision relative au salaire, expliquer le lien entre le rendement et la décision, et offrir l'occasion au gestionnaire d'exprimer son opinion sur le nouveau salaire et ses préoccupations concernant sa progression. Les supérieurs devraient aussi être mieux préparés à tenir ce type de rencontre et posséder une plus grande connaissance des programmes de rémunération et des raisons propres aux décisions de révision salariale afin de pouvoir les justifier adéquatement.

Commentaires de la direction et plan d'action

Les Services français vont considérer les recommandations.

Responsable et échéancier

RH des Services français – pour le processus de révision des salaires 2008-2009.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.2 Outils et ressources reliés au processus de révision salariale

3.2.1 Documentation et formation

Observation

De l'information concernant le programme de rémunération se retrouve sur l'Intranet de la Société. Cependant, la majorité des gestionnaires rencontrés nous ont mentionné ne pas avoir l'habitude de s'y référer. Les gestionnaires apprécient la documentation sur la *Révision des salaires des cadres et des membres de l'APS - lignes directrices*, mais ce document ne répond pas à toutes leurs questions. Ce manque de clarté donne lieu à des interprétations et à un manque de compréhension des décisions de rémunération qui sont prises à leur égard. Les gestionnaires rencontrés nous ont fait part du peu de formation disponible concernant leur rémunération. Ces derniers ont également mentionné qu'ils sont mal préparés à répondre aux interrogations des membres de leur équipe.

Recommandation

Des sessions de formation sur la rémunération pourraient être développées et diffusées à l'ensemble des gestionnaires afin de favoriser leur compréhension du processus. Ces formations devraient permettre aux supérieurs de mieux répondre aux questions de leurs gestionnaires et employés, en ce qui concerne :

- les principes de rémunération;
- la collecte et l'analyse des enquêtes salariales pour assurer la compétitivité des salaires de la Société;
- le processus d'évaluation des postes et de la détermination des plages salariales;
- le positionnement des individus à l'intérieur des plages;
- le lien entre le rendement et la rémunération; et,
- la rémunération totale offerte aux gestionnaires.

De plus, un guide pourrait être développé pour les supérieurs afin de les aider à structurer les rencontres de révision salariale et veiller à l'uniformité des communications entre les diverses directions.

Une section « Questions/réponses » pourrait aussi être ajoutée au document *Révision des salaires des cadres et des membres de l'APS - lignes directrices*, afin de présenter des questions types qui pourraient leur être posées.

Commentaires de la direction et plan d'action

La Rémunération nationale examinera la question de façon à assurer une cohérence dans l'ensemble de l'organisation.

Responsable et échéancier

À temps pour le cycle de révision des salaires 2008-2009.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.2 Outils et ressources reliés au processus de révision salariale (suite)

3.2.2 Rôle du service des ressources humaines dans le processus de révision salariale

Observation

Le service des ressources humaines joue un rôle important à la fin du processus de révision salariale en termes de coordination, de contrôle et d'assurance équité, mais ne semble pas exercer un rôle conseil auprès des supérieurs dès le début du processus de révision salariale.

Les représentants en ressources humaines ne semblent pas avoir une connaissance assez approfondie des compétences et du rendement des gestionnaires pour pouvoir intervenir dès le début du processus de révision salariale pour conseiller et questionner les supérieurs dans l'établissement des recommandations salariales et ainsi faciliter leur travail et limiter les changements à la toute fin du processus de révision salariale.

Recommandation

Les représentants en ressources humaines auraient avantage à connaître les compétences et le rendement des gestionnaires afin de conseiller plus tôt dans le processus de révision des cotes et des augmentations salariales, et afin de conseiller les supérieurs pendant leur réflexion préalablement aux choix de recommandations. De plus, cette implication favoriserait l'évolution du service de ressources humaines vers un rôle de partenaire d'affaires stratégique.

Commentaires de la direction et plan d'action

Les RH vont considérer ces recommandations. Le roulement de personnel dans les Services français a retardé la mise en œuvre, mais il s'agit d'un enjeu qu'on s'emploie à résoudre à court terme.

Responsable et échéancier

En voie d'être résolu.

3. Observations – Lien entre le rendement et la rémunération (suite)

3.3 Motivation et rétention

3.3.1 Facteurs intrinsèques et extrinsèques

Observation

Un aspect remarquable de notre vérification en ce qui concerne les facteurs intrinsèques et extrinsèques de motivation et de rétention est l'intérêt que les gestionnaires ont envers leur travail à la Société. De nombreux facteurs de rétention et de motivation intrinsèques incitent les gestionnaires à poursuivre leur carrière chez CBC/Radio-Canada. Parmi ces facteurs, nous notons la fierté et le prestige d'œuvrer pour un organisme à caractère public qui contribue significativement au Canada, ainsi que la culture organisationnelle dynamique et créative de l'organisation. S'ajoute à cela, le contenu du travail : milieu de la télévision et du journalisme, projets variés et de grande envergure, défis intéressants, opportunités de carrières stimulantes et mobilité interne favorisée.

Le salaire ne semble pas faire partie de la liste prioritaire des éléments de rétention et motivation des gestionnaires. Cependant, le régime d'avantages sociaux offert par l'organisation, surtout en ce qui a trait au plan de pension, semble représenter un incitatif extrinsèque très répandu chez les gestionnaires.

Recommandation

CBC/Radio-Canada possède un avantage certain sur ses concurrents en tant qu'employeur de choix dans le secteur des médias et des communications. Toutefois, étant donné les nombreux départs à la retraite de la génération des baby-boomers pendant les prochaines années, la Société devra s'assurer que ces facteurs de motivation répondent aussi aux besoins de la nouvelle génération, qui pourraient avoir d'autres préférences et une loyauté différente par rapport à la Société.

Commentaires de la direction et plan d'action

La Société met en branle de nombreuses initiatives pour l'engagement des employés dans l'ensemble de l'organisation. Bon nombre d'entre elles s'adressent aux gestionnaires, de même qu'à l'ensemble du personnel.

Responsable et échéancier

Les RH se pencheront sur la recommandation, mais reconnaissent qu'être un « employé de choix » revêt une importance primordiale.

Annexe I – Liste des personnes rencontrées

	Direction	Nombre d'employés	Nom	Titre
Non-média	Ressources humaines	7	Deborah Dickson	Première directrice, Développement & leadership
			Patricia Vincent	Première directrice, Rémunération
			Cathy Sprague	Première directrice (Réseau anglais)
			Elizabeth Dalzell	Directrice des ressources humaines
			Lee Fenwick	Chef des ressources humaines (Radio anglaise)
			Carl Dubé	Directeur général (Réseau français)
	Anouk Cardin	Conseillère		
Technologies	3	Raymond Carnovale	Vice-président et chef de la direction technologique	
		Marc Denoncourt	Directeur général, Technologies de l'information	
		François Conway	Premier directeur, Stratégie et planification	
Médias anglais	Arts et divertissement, Télévision anglaise	3	Fred Fuchs	Directeur exécutif
			Jo Ann Davis	Exécutif responsable du développement, Comédie et variétés
			Helen Asimakis	Déléguée à la production, Drame
	NCAN, Télévision anglaise	5	Don Knox	Premier directeur, Bureau de la haute direction
			Juli Lyons	Chef de cabinet, Bureau du rédacteur chef
			John Bainbridge	Directeur de production, Réseaux anglais de télévision
			Jerry Borys	Chef, Montage JE, Nouvelles nationales
	Sports, Télévision anglaise	2	Joanne McPherson	Productrice déléguée, Nouvelles Réseau
			David Masse	Directeur exécutif par intérim
	Ressources de réalisation, Télévision anglaise	4	Joe Sidoli	Directeur, Ressources de réalisation, Ressources Sports
			Fred Mattocks	Directeur exécutif
			Gregg Antworth	Premier chef, Post-production design graphique
	Production & ressources, Radio anglaise	2	Geoffrey Hopkinson	Directeur, Documentation, archives et bibliothèques
Elaine Brown			Premier chef de la production par intérim, Administration CPT	
Médias français	Information	5	Todd Spencer	Directeur exécutif
			John McCarthy	Chef de l'exploitation
			Alain Saulnier	Directeur général
			Marie-Philippe Bouchard	Première directrice, Opérations et production
			Danièle Bourrassa	Chef des ressources, CDI
	Télévision de Radio-Canada	5	André De Sève	Rédacteur en chef, Nouvelles TV, CDI
			Luc Simard	Directeur, Affaires publiques (Radio)
			Mario Clément	Directeur général
			Guy Quirion	Premier directeur des opérations
	Production technique	5	Suzanne Hénaut	Chef de contenu, Émissions dramatiques et longs métrages
			Sylvie L'Écuyer (APS)	Chef de production, Émissions culture et variétés
			Monique Lamarre	Chef de contenu, Émissions jeunesse, famille et société
			Peter St-Onge	Directeur général
			Daniel Cartier	Directeur, Gestion des ressources
	Radio	1	Chantal Desroches	Chef, Planification des ressources
			Guy Duchesne	Chef, Opérations techniques
			Martin Bonenfant (APS)	Directeur de site
Yvan Asselin			Directeur général, Radio (intérim) Directeur, Bureau du V.P. principal, Services français	

Annexe II – Notation pour les rapports de vérification interne

- **Extrêmement efficace (le rapport ne renferme aucune observation, mais peut être suivi d'une lettre à la direction)** – Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et les objectifs de contrôle interne sont atteints. Les contrôles internes peuvent encore comporter un risque résiduel ou des lacunes. Toutefois, les erreurs ou les dérogations aux procédures seront vraisemblablement décelées en temps opportun; leur incidence est jugée « négligeable » et leur probabilité, « rare » ou « peu probable ». Il n'y a pas lieu de prendre des mesures correctives.
- **Efficace (le rapport renferme quelques observations, et peut être suivi d'une lettre à la direction)** – Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et les objectifs de contrôle interne sont atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques. L'incidence des erreurs, ou des dérogations aux procédures, est jugée « négligeable ou mineure » et leur probabilité, « peu probable ou possible ». Des mesures correctives peuvent être prises aux différents niveaux de direction existants.
- **Acceptable (le rapport renferme plusieurs observations)** – Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et la plupart des objectifs de contrôle interne sont atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques. L'incidence des erreurs, ou des dérogations aux procédures, est jugée « mineure ou modérée » et leur probabilité, entre « probable et presque certaine ». Des mesures correctives peuvent être prises aux différents niveaux de direction existants.
- **Inacceptable (le rapport renferme de nombreuses observations)** – Les éléments de la structure de contrôle interne ne sont pas efficaces et plusieurs objectifs de contrôle interne ne sont pas atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques. L'incidence des erreurs, ou des dérogations aux procédures, est jugée « modérée, majeure ou catastrophique » et leur probabilité, entre « peu probable et presque certaine ». Ils ne peuvent faire l'objet de mesures correctives aux différents niveaux de direction existants et requièrent l'attention immédiate du Comité supérieur de direction ou du Conseil d'administration.



Internal Audit Report

Sell Commercial On-Air Time

May 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	1
1.3 Audit Scope	2
1.4 Summary of Procedures Performed.....	2
1.5 Positive Practices	3
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	3
1.7 Conclusion	4
1.8 Summary of Management Comments.....	5
2. Observations.....	7
2.1 Approval of Sales Proposal Rates.....	7
2.2 Sales Performance Reports.....	8
2.3 Sales Approach for Commercial On-Air Time	9
2.4 Contract Management.....	10
2.5 Levels of Authorization	11
2.6 New Incentive Structure	12

**Pages 2171 to / à 2182
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

St. John's Consolidation Project - Phase I

Audit Completed: May 2007

Report Released: October 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Background.....	1
2. Audit Objective	1
3. Audit Scope.....	2
4. Summary of Procedures Performed.....	2
5. Observations, Recommendations and Management Comments.....	3
6. Conclusion	8
Appendix	
A - Audit of expenditures charged to the project as at February 28, 2007	10

1. Background

The objective of the St. John's Consolidation Project is to optimize operational savings and help improve the gathering, sharing, editing and distribution of content across all media lines and services resulting in more efficient work methods. Locating CBC/Radio-Canada on a site that is secure, upgraded, accessible to the public and close to all major public institutions will ensure that the community will continue to benefit from having access to all of CBC/Radio-Canada services. The project consists in moving St. John's Radio plant operations from a separate premise into the existing owned building occupied by St. John's Television.

The project's objectives are as follows:

- Improve programming and produce more with the existing level of resources.
- Identify processes, strategies and structures to enhance the development and production of content on each media platform through collaboration and coordination of efforts.
- Advance technology investments that were originally projected over many years.
- Create a more cohesive, efficient and streamlined operations and take advantage of corporation-wide synergies.
- Reduce space utilization by approximately 27,000 square feet or 43%.
- Significantly increase the visibility of CBC/Radio-Canada building and the sense of belonging to the community in St. John's.

The project was approved by the Board of Directors in January 2006. Renovation work began in July 2006 and the completion of the project is scheduled for the end of June 2007.

There are 104 full time employees affected by the project and approximately 55 of them (TV) were in the building while construction was going on.

The principal issues project management has to deal with are: the presence of contaminated material as well as old electrical, mechanical and cabling elements that were still hidden from view at the beginning of the project, and market conditions in the construction industry as there is a serious shortage of sub-trades in the mechanical/electrical and painting trades.

As at February 28, 2007, the budget was _____ while expenditures and commitments totaled _____ Planned total expenditures at the end of the project amount to _____ at the end of the project.

2. Audit Objective

The audit objective was to evaluate the effectiveness of systems, practices and controls in place to limit the Corporation's exposure to business risks with respect to the St. John's Consolidation Project. These risks comprise the possibility that an event, a measure or the failure to take a measure would interfere with the attainment of key project objectives. The principal risks identified are:

- Failure to attain project objectives;
- Inability to meet project deadlines;
- Failure to complete the project within funding parameters set by the Board of Directors.

3. Audit Scope

The scope for phase I included a limited review of the current practices and controls used in managing the St. John's Consolidation Project for the period ended February 28, 2007. As a result of our risk assessment, our review focused primary attention on the following:

- Management of project costs, including adherence to Corporate policies, approval and justification of expenses, budget variances explanations and projections made;
- Management of the project schedule, including how progress is measured and the coordination of work phases by the various parties involved;
- Other project management issues such as accountability, risk management and communications.

As consolidation projects in Edmonton, Ottawa and Québec have already been audited by Internal Audit Services, the current audit also verified whether lessons learned from those projects were taken into account in the management of the St. John's consolidation project.

Phase II will be executed after the St. John's Consolidation Project is completed (expected completion date: June 2007) and will include a review of the post-mortem report.

4. Summary of Procedures Performed

The procedures performed, through the months of January 2007 to May 2007, consisted of the following:

- Examination of project documentation;
- Discussions with key project participants;
- Examination of a sample of contracts signed with the main service providers as well as invoices received from them;
- Review of project schedule;
- Review of project management salary expenses;
- Review of the status reports and explanations of budget variances.

Appendix A presents the work carried out on actual costs and commitments charged to the project as at February 28, 2007. Our audit focused on contracts, purchase orders, invoices and salaries amounting to _____ of the expenditures and commitments accounted for as at February 28, 2007.

We would like to thank all the employees for their cooperation and assistance during the course of this review.

5. Observations, Recommendations and Management Comments

Positive points and aspects requiring improvement with respect to the transactions we examined are as follows:

Positive points:

- Bid solicitation was performed when required and bids received were evaluated based on diverse criteria.
- Contracts were signed by individuals carrying the appropriate delegation of signing authority (DSA), were approved and co-signed by a senior financial officer.
- Invoices were approved by individuals carrying the appropriate delegation of financial authority (DFA).
- Expenditures and forecasted expenses were reviewed by Cost Centre Managers on a monthly basis.

ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT:

Our audit of contracts and invoices revealed the following:

Offers received not consistently initialed.

Observation: Corporate Policy 2.3.6: *Procurement* states that committee members mandated to open offers received in accordance with a bid solicitation should initial the offers received, as well as sections containing important factors, and sign the completed offers chart/summary report. Among the contracts selected three had been awarded following a call for tenders. In the case of two of these contracts () even though a Closing Date form was signed by the individuals who had opened bids received, offers had not been initialed.

Recommendation: Management should ensure that committee members mandated to open offers initial important sections of all bids as required by Corporate Policy 2.3.6.

Management Comments:

Project Management: (Refer to Broadcast Engineering)
Broadcast Engineering:

Supply Management conducts and oversees the Request for Proposal (RFP) process (including the receipt and opening of the offers) on behalf of Engineering Services. Standard practice of initialing offers received is carried out in accordance with policy 2.3.6 on a consistent basis. In the cases cited in this report, I draw your attention to an email from Supply Management to Internal Audit dated March 19, 2007 referring to these two cases as follows: "I have reviewed the paper copies of the responses. Although the pickup sheet for the RFP opening was signed by all participants, the individual RFP responses were not initialed on the offer page. As I had delegated this particular RFP opening to a colleague who is no longer working at CBC, I can't answer why it was not done in this case. I can state, that all RFP openings that I conduct do have the individual responses initialed on the Offer section."

5. Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT: (CONT'D)

s.18(a)

s.18(b)

Offers received not consistently initialed. (Cont'd)

Management

Comments:

Broadcast Engineering: (Cont'd)

A reminder memo will be sent to all staff that participates in opening offers so that each person is aware of this requirement. A checklist of all steps to follow will be created and become part of our business practice for persons that have the responsibility of participating in the Request for Proposal (RFP) process.

Documenting the evaluation and choice of selected suppliers.

Observation:

According to Corporate Policy 2.3.6: *Procurement*, the Supply Management Service (SMS) and the requesting department should perform an in-depth evaluation of the submitted/accepted offers. The offers evaluation shall be documented and filed. Although evaluation grids were in file, there was no evidence that the SMS was involved in the evaluation process and the final choice of a supplier was not always clearly documented. According to an Administrative Officer in the Broadcast Engineering department, a recommendation letter is usually sent to the manager of the department for his approval. However, in one particular case () the recommendation letter was non-existent at the time of the audit even if the contract with the vendor was dated November 2006. In another case (), there was no recommendation letter and the reasons why the supplier was selected were not documented. The absence of an official document explaining the evaluation of bids and the choice of a supplier could lead to justification problems and a lack of transparency in the process. Also, although the Policy does not specify it, the signature of all participants to the evaluation process on the evaluation grids would improve the transparency of the process by defining who did the evaluation and who approved the choice of a supplier. It would also help documenting the SMS participation in the evaluation process.

Recommendation:

Management should clearly document the choice and approval of suppliers considering all relevant criteria. Management should also document the SMS participation. The evaluation grid signed by all persons who participated in the evaluation process, including the SMS, would help achieve this objective. Management should consider adding this best practice as a requirement to Corporate Policy 2.3.6.

Management

Comments:

Project Management:

Agreed.

Policy and Internal Control:

Consideration will be given to this recommendation during the policy review process for Policy 2.3.6.

5. Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT: (CONT'D)

Documenting the evaluation and choice of selected suppliers. (Cont'd)

Management Comments:

Broadcast Engineering:

SMS was involved with the evaluation, however evidence of this was only documented in e-mails and notes of meetings, etc. Supply Management is currently reviewing the requirement of having a signed evaluation sheet. Current practice is for each evaluator to complete an individual evaluation of the offers received. Each evaluator's assessment is readily identifiable, but not signed. The evaluation criteria for vendor selection are finalized prior to the opening of the offers. Supply Management is consulted / reviews the evaluation / selection process on Engineering RFP's and for future RFP requirements, their participation will be documented and maintained on file.

We will endorse a practice whereby the evaluator(s) will sign evaluation assessment/grids and will be forwarded to all parties including SMS. The Recommendation Memo will follow. As mentioned above, these steps will be included in our checklist.

The Recommendation Memo is currently submitted to the Director, after the evaluation process is completed for the RFP and prior to the preparation of the contract. In this case the RFP involved 3 components and the intent was to prepare the Recommendation Memo once all three components were chosen. In hindsight it is acknowledged that a recommendation letter should have been prepared before entering contract negotiations with Lawo. This practice will be changed for future RFPs/contracts comprised of multiple components.

In the case of the selection, which was for Technical manpower, the evaluation grid that you are referring to would have been from the RFP process for Technical Manpower, which was submitted via Merx. Under this RFP, provision of manpower is handled in two parts. Perhaps a brief explanation will clarify the situation.

A Master Services Agreement was entered into with all the selected Suppliers from the RFP process (being one of these). Once selected, CBC then proceeds to issue a Statement of Work for requirements, which fall within the scope of the Master Agreement. The selection criteria utilized to engage a Vendor into a Statement of work encompasses the following: Experience / Availability of resources / Geographical location / Lowest Price. The first Supplier to meet all of the above listed conditions is awarded the Statement of Work for a particular Project.

We will endorse a practice whereby, part two of the Technical Manpower process is kept in our central files and readily available for access to information if required.

5. Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT: (CONT'D)

Unsuccessful bidders not notified in writing.

Observation: According to Corporate Policy 2.3.6: "(...) unsuccessful bidders who have submitted written offers, must be notified in writing at the earliest possible time, that a final decision has been made". For one important contract tested (the bidders were only informed of the final decision over the phone.

Recommendation: Management should ensure unsuccessful bidders are notified in writing.

Management Comments:

Project Management:

We agree with the recommendation.

Real Estate Division:

The contractor's bids came in higher than expected. The Project Manager and CBC/Radio-Canada entered into a review of all bids including all the requested separate prices to understand the reasons of the overrun. This activity took a few months to finalize. During that period, the Procurement Manager, which was usually sending out those letters, held on until we confirmed that we would enter into a contract with the lowest bidder. Unfortunately, the Procurement Manager left CBC/Radio-Canada at which point the request to send those letters to the unsuccessful bidders was simply forgotten. (A.B.)

Project management costs charged to the St. John's Consolidation Project do not reflect reality.

Observation: The monthly amount of salary expense has remained unchanged since the beginning of the project and does not reflect the fact that the Project Manager spends less time on the project since October 2006. Furthermore, the amount does not take into consideration the Coordinator's salary who spends 100% of his time on the project since October 2006. The costs charged to the project and the deficit noted in the actual and planned expenditures report is therefore understated¹. This situation could lead users of this report to make decisions different from those they would have made had all appropriate costs been charged to the project.

Recommendation: Management should rectify the situation by charging a portion of salary that better reflects time spent for project management.

¹ Based on different assumptions, we evaluate the understatement between \$11,000 and \$19,000.

5. Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT: (CONT'D)

Project management costs charged to the St. John's Consolidation Project do not reflect reality. (Cont'd)

Management

Comments:

Project Management:

We agree that the amount has been understated between \$11,000 and \$19,000, but it will not be corrected.

Approval of a change order by an individual without DSA.

Observation:

One change order related to the contract with _____ was approved by an external consultant, an individual without DSA. The work was an appendix to the bid solicitation and initially was supposed to be included in an addendum to the contract. However, it had been decided afterwards to do a separate change order. The work had been agreed upon, however, the change order lacked the appropriate signature.

Recommendation: Management should ensure change orders are properly approved. It should be noted that after the audit working document was presented to the Real Estate Division, measures were taken to have the change order properly approved.

Management

Comments:

Project Management:

We agree with the recommendation.

Real Estate Division:

All change orders (49) were approved except for the first one that was part of the bid review at the outset of the contract as it was supposed to be included in an addendum to the contract. As mentioned above, this error was corrected once discovered. (A.B.)

6. Conclusion

Based on the results of this audit, controls, systems and practices for managing the St. John's Consolidation Project are:

- Effective (no observations)
- Acceptable (require improvement)**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation)

Based on the new rating system that is effective since April 1, 2007, controls, systems and practices for managing the St. John's Consolidation Project are:

- Highly effective (no observations in the report)
- Effective (few observations in the report)**
The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedures are classified as minor in impact and/or possible in likelihood. Follow up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- Acceptable (several observations in the report)
- Unsatisfactory (many observations in the report)

Appendix A

s.18(a)
s.18(b)

Appendix A – Audit of expenditures charged to the project as at February 28, 2007

Description	Authorized Budget (A)	Expenditures & Commitments as at Feb. 28, 07 (B)	Forecasted as of Feb. 28, 2007 (C)	Global Variance as at Feb. 28, 2007 (A-B-C)	Audited Expenditures as at Feb. 28, 2007	Description of Work Performed
Real Estate Division					Contract with Allied Constructors: 6 Certificates of Payments:	Interviews/discussions with Francine Lamotte, Mike Sedej and Andréa Aguila. Review of tenders, request for proposal, comparative grid, contract, change orders, purchase order and progress payment certificates.
Media Project Management					Project Manager's salary as well as the Coordinator's salary	Interviews/discussions with Mike Sedej and Josée Racine. Review of salaries to ensure the portion of the Project Manager's salary and the Coordinator's salary that is charged to the project is appropriate.
Transmission					3 invoices from Saltspring Software Inc. which totalize	Interviews/discussions with Mike Sedej and Janice Prymak. Review of purchase requisition, purchase order and invoices.
Radio Rollup					Contract with Lawo North America: 1 Invoice:	Interviews/discussions with Manfred Weitzmann, Sanjeev Kharbanda and Iris Singh. Review of call for tenders, comparative grid, contract, purchase order and invoice.
TV Rollup					Master Services Agreement with Concept Audio Video Inc.: 2 Purchase Orders 3 Invoices which totalize	Interviews/discussions with Manfred Weitzmann, Mark Desbiens, James Coulman and Iris Singh. Review of call for tenders, request for proposals, comparative grid, master services agreement, purchase orders and invoices.
Information Technology					1 invoice from Dramis Network Cabling (NS) Ltd which totalizes	Interviews/discussions with Mike Sedej. Review of purchase requisition, purchase order and invoice.
TOTAL						

Source: STJ Status report @ Feb 28th.xls



Internal Audit Report

Succession Planning for the Managerial Staff

June 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Executive Summary	1
1.1 Background.....	1
1.2 Audit Objective.....	4
1.3 Audit Scope	4
1.4 Summary of Procedures Performed.....	5
1.5 Positive Practices	6
1.6 Summary of Observations and Recommendations.....	6
1.7 Conclusion	8
1.8 Summary of Management Comments.....	9
2. Observations.....	10
2.1 <i>Identifying Key and/or Critical Positions.....</i>	<i>10</i>
2.1.1 Key and/or Critical Position Identification Process.....	10
2.1.2 Key and/or Critical Position Identification Criteria.....	12
2.2 <i>Identifying Successors.....</i>	<i>13</i>
2.2.1 Successor Identification Process	13
2.2.2 Successor Identification Criteria	15
2.2.3 Validating Successor’s Interests	17
2.3 <i>Creating Development Plans.....</i>	<i>18</i>
2.4 <i>Succession Communication.....</i>	<i>20</i>
2.5 <i>Documentation and Tools.....</i>	<i>21</i>
2.6 <i>Succession Planning Accountability.....</i>	<i>23</i>
2.7 <i>Other Considerations.....</i>	<i>25</i>
Appendix I – List of Interviewees	26
Appendix II – Rating of Internal Audit Report Results.....	27

1. Executive Summary

1.1 Background

Performance management and succession planning are two key objectives of the 2007-2008 Business Plan – Human Resources (HR) as defined below:

1. Leadership & Management Development
 - The leadership competency profile will form the basis of HR and management business processes for CBC/Radio-Canada;
 - Revised succession planning “process” to be implemented, communicated and relevant tools developed.
2. Performance & Accountability
 - Continue to develop and define the HR e-strategy toward supporting performance and accountability across the organization – outcomes expected for 2008.

The 2000 June OAG Special Examination Report mentioned that the succession planning process of the CBC/Radio-Canada management implemented in 1997 was generally consistent with good management practice. It also mentioned that efforts were being made to extend it to staff at all levels (*Section 126*).

The 2005 November report confirmed that more efforts needed to be devoted to succession planning. The nature and extent of succession planning was varying but its importance was recognized for managerial, supervisory and highly skilled jobs. The Board of Directors was given an update in September 2004 on the status of succession planning including what had been achieved and what needed to improve. The update identified the need for better linking of performance management, leadership/management development, and succession plan. The identification of desired competencies and the development of training were recommended in this report (*Sections 163, 164, 165 and 166*).

Executive Management Succession Program

The purpose of the *Executive Management Succession Program* is to identify key positions in the Corporation and determine which among them are more critical and require successors to be identified on a priority basis. This program names 104 key and/or critical senior management positions, namely the positions of president, vice-president, and direct reports to the vice-presidents. The program is designed to give each president and vice-president a succession chart with the names of potential successors and their direct subordinates. This chart must be reviewed annually and forwarded to the centre of expertise for leadership development.

The Senior Management Committee (SMC) meets once a year to discuss succession, the career and development plans for successors and key employees, as well as the contingency plans developed by the various units.

Succession charts

The *Executive Management Succession Program* mainly provides succession charts that help determine position- and individual-related risks and identify successors. They are defined and revised in accordance with the guidelines issued by the centre of expertise for leadership development.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

Succession charts (Cont'd)

- **Step 1: Analysis of position- and individual-related risks**

A color is assigned to each of the 104 key positions depending on the risks associated with the position and another color is assigned depending on the risks associated with the incumbent. Three colors are used: red to denote high risk, blue to denote medium risk, and purple to denote low risk. Position-related risks are identified based on the impact a vacant position would have on the Corporation, while incumbent related risks are identified based on the individual's health, competence, and potential for internal promotion or external raiding from outside the Corporation.

- **Step 2: Identification of successors**

Short and long-term successors should be identified. Short-term successors are those who could fill a position on an interim basis. Long-term successors are those who require some development to be able to fill a position in the near future.

Each successor's level of bilingualism is assessed as follows:

- B1 – Working knowledge of French and English
- B2 – Bilingual
- B3 – Fully bilingual

Lastly, names of individuals who took part in the *Leadership Development Program* at the Niagara Institute are marked with an asterisk.

Succession planning initiatives

Since November 2006, a number of succession planning initiatives have been undertaken.

- November 2006: A member of the centre of expertise for leadership development gave a presentation on "Succession Management: Building Capacity at CBC/Radio-Canada" to the SMC. The goal was to present the *CBC/Radio-Canada leadership competencies model* and its relationship to training and development, performance management, and succession planning. The presentation also outlined the Corporation's current and ideal situation in terms of succession planning.
- February 2007: The senior vice-president of Human Resources gave a presentation on "Operationalizing Succession Management" to the SMC. The presentation described the expanded succession planning program, including the scope of the new program, the annual succession planning cycle, its tie-in to performance management and business processes, and pending steps. This program is currently being implemented.
- February 2007: Marked the start of meetings organized by HR business consulting managers with the vice-presidents and executives at the head of large units in order to review each unit's organizational efficiency, identify high-potential employees, evaluate loyalty-related risks,

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

Succession planning initiatives (Cont'd)

identify skills to develop, and discuss follow-up with under-achieving employees in view of their development and actions to take. The "Succession Management Process: Senior Management Review, Risk Assessment & Action Planning" questionnaire is used for this evaluation.

Expanded succession planning program

The expanded succession planning program, as presented by the senior vice-president of Human Resources to the SMC, broadens the program's scope, structures the process better, and ensures it is included in the Corporation's annual cycle.

This program will address both media and functional components (HR, Finance, etc.) and include the following levels:

- SMC executives
- SMC direct reports
- All MB8 level positions and above
- Key positions pool

An annual review cycle is planned to evaluate program progress and executive compliance with it.

- June: SMC talent review
- September: succession management report to board of directors (status, risk assessment, action plans)
- December: SMC organization capacity
- February: succession management report to board of directors (status, risk assessment, action plans)

Starting in March 2007, the annual cycle also calls for monthly meetings with the SMC and in sectors targeted by the new program in order to address the following topics:

- Organization design issues
- Vacant positions review
- Development plans for high-potential candidates
- Monitoring the performance of high-potential candidates

The Corporation plans to integrate the new succession planning program into the performance management process by identifying, evaluating, and positioning succession talent within a grid analyzing two criteria: performance and potential. This initiative is slated to launch in April or May 2007.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.1 Background (Cont'd)

Expanded succession planning program (Cont'd)

The centre of expertise for leadership development and the IT technologies team are also working on integrating a talent management module (performance, succession, training, and development) into the current SAP system. This project is currently being evaluated for budget approval purposes.

Labour force demographic study

In the French network, a labour force demographic study was undertaken in 2003. The study showed that many employees would be eligible for retirement within five years. As part of this study, the French network's HR department asked executives to identify key and/or critical positions within their unit, taking into account the following criteria: required expertise, possible departures, and attraction capacity. The study took eighteen months and was therefore no longer up-to-date when submitted to executives. There do not seem to have been any similar studies in the English network.

1.2 Audit Objective

The objective of this audit was to ensure that the systems, practices, and controls in place at CBC/Radio-Canada reduce the business risks of succession planning for managerial staff. In this context, risk is the possibility of an event, measure, or failure to take a measure hindering the ability of CBC/Radio-Canada to meet its priority objectives. The main risks are as follows:

- The identification of key positions and competencies may not have been completed in all sectors of the organization;
- The potential successors may not have been identified for all key positions;
- The developmental plans may be incomplete; and
- The people involved in the implementation of the process may not understand their roles and responsibilities and may not be held accountable.

1.3 Audit Scope

Our audit encompassed the systems, practices, and controls in place in the English and French networks as well as in the corporate components. It covered the following activities:

- The identification of key positions and competencies;
- The identification of potential successors and the assessment of their competencies;
- The development plans of the potential successors;
- The tools used for succession planning; and
- The roles and responsibilities of the people involved in the process.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.3 Audit Scope (Cont'd)

To help us evaluate the effectiveness of controls and identify areas for improvement, our audit compared the practices used at CBC/Radio-Canada with best succession planning practices.

This audit does not address initiatives currently being implemented because the program has just been launched and, consequently, we cannot verify compliance with it.

1.4 Summary of Procedures Performed

The main audit procedures performed during February and March 2007 were the following:

- Held interviews with senior management and executives in the units identified (see Table 1 below);
- Reviewed succession planning documentation;
- Reviewed succession charts detailing the 104 key and critical positions identified by the Corporation; and
- Reviewed unit succession charts where provided by executives.

Table 1 – Main Units and Hierarchical Levels Targeted

Targeted Managements	English Media	<ul style="list-style-type: none"> • A&E, English Television • Finance and Administration • NCAN, English Television • Sports, English Television • Production Resources, English Television • Production and Resources, English Radio
	French Media	<ul style="list-style-type: none"> • Finance and Administration • Information • Technical Production • Radio • Télévision de Radio-Canada
	Non-media	<ul style="list-style-type: none"> • Law Department • Communications • Finance and Administration • Technology • Real Estate • Human Resources • Strategy and Business Development
Hierarchical Levels		<ul style="list-style-type: none"> • Vice-president • General manager, Executive Director • Senior Manager • Senior Director

1. Executive Summary (Cont'd)

1.4 Summary of Procedures Performed (Cont'd)

The list of interviewees can be found in Appendix I.

We thank all employees met during this audit for their cooperation and availability.

1.5 Positive Practices

Meetings with executives and review of the documentation enabled us to observe the following positive practices worthy of mention:

- The *Executive Management Succession Program*, which aims to identify successors for 104 key and/or critical positions and determine position- and incumbent-related risks, shows that the Corporation has started planning for senior management succession.
- The succession planning initiatives undertaken since November 2006 by the centre of expertise for leadership development and HR business consulting managers are designed to better structure the succession planning program and broaden the scope of targeted managers.
- The use of various measures to develop successors—notably participation in diverse projects, introduction to various environments, work placements, structured training, coaching, mentoring, temporary replacements, duty swaps, participation in key committees, temporary assignments, the Niagara Institute's leadership development program, etc.—is an optimal way to acquire the necessary skills and expertise.
- The signing of agreements by some executives with outside partners (e.g., specialized headhunters, professional associations, advisory services, outsourcers and universities) in order to ensure a pool of potential successors.

1.6 Summary of Observations and Recommendations

Scope of the succession planning program

We have noted that the Corporation has not defined a succession planning program for all management positions below the level of vice-presidents' direct reports. However, we have been informed of an initiative to expand the scope of this process to the MB8 level and above. Since all key and/or critical management positions are not included, there is a major risk associated with not having a contingency plan, which could negatively impact the Corporation's operations when a position is vacant. The scope of the Executive Management Succession Program should therefore be expanded to include all management levels.

In addition, the Corporation should do an in-depth analysis of its future needs in terms of skills and personnel (e.g., over a five-year horizon). It should also evaluate market trends and the possible risks of a shortage of people or skills and define action plans, if necessary, to correct the situation (e.g., concluding agreements with universities and creating specific training programs at CBC/Radio-Canada, etc.). In doing so, the Corporation needs to ask the following questions:

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

Scope of the succession planning program (Cont'd)

- In which sectors is the talent market exploding and demand for people outstripping availability? Which labour force segments will be most affected?
- Which skills will be needed in the next five years that the Corporation currently does not possess? What will happen if these skills are not available?
- Which sectors will be most affected by retirements? How hard will it be to retain or transfer the skills of these people within the organization?

Career planning

We have observed that there are no documented career plans and that successors' interest in moving up in the organization, taking on new responsibilities and/or diversifying their professional experience are not discussed formally at the Corporation. If successors' interest is not confirmed, there is a risk that the individuals may not be interested in the position or its regional location or that they will leave the organization because they are not aware of the Corporation's career plans for them. For that reason, the Corporation should formally confirm successors' interests as well as develop documented career plans for them, and even for all management personnel, in order to encourage them to openly discuss their career aspirations and development needs. A section related to career management should also be added to the PMD form for management personnel.

Skills development

We did not find any evidence that professional development needs are formally evaluated or that duly documented development plans are established for successors. The lack of development plans poses a major risk because successors may not develop the skills and expertise needed to rapidly take up the specified duties, which could negatively impact the Corporation's productivity. Potential candidates—or even all management personnel—should therefore be evaluated in order to determine the skills to be developed and establish a formal development plan that is tailored to the manager's individual needs in relation to the Corporation's requirements. Development plan follow-up should be integrated into the performance management process.

Tools related to the succession management program

We have noted that, based on best practices in this field, certain tools are missing from the current succession planning process. There are no detailed skill profiles for key and/or critical positions in order to ensure that potential candidates' skills match the skills and expertise needed for the position to be filled. In addition, there is no application submission process and form to ensure a selection based on the position's essential criteria. There is also no candidate confirmation process and form to ensure that the best successors are identified and that no candidates are overlooked. Those tools should be developed so that it is easier to identify potential candidates, select the best replacements by giving every management employee an equal opportunity for advancement, guide managers in choosing candidates, and standardize communications relating to the program.

1. Executive Summary (Cont'd)

1.6 Summary of Observations and Recommendations (Cont'd)

Communication and documentation

We have observed that managers are not well informed about current or future succession-planning initiatives and that few possible forums exist for discussing succession between networks, departments and even teams within the same department. In addition, we have noted that the documentation for the Executive Management Succession Program is not very detailed and should be made more comprehensive so that the criteria involved in identifying risks for the position and the individual, the roles and responsibilities of the various parties involved and the program in general can be better understood.

A communications strategy should be developed in order to make executives aware of the succession planning program and the importance of developing management personnel, as well as to inform them about initiatives under way. The existing documentation should be revised so that it more clearly explains the succession planning program and process and is integrated with other HR programs (recruitment, promotion, performance management). Lastly, formal forums should be considered so that discussions about succession are possible on a regular, ongoing basis.

1.7 Conclusion

Based on the results of our audit, we conclude that systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks with the succession planning for the managerial staff are:

- Effective (no observations)
- Acceptable (requires improvement)**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation)

1. Executive Summary (Cont'd)

1.7 Conclusion (Cont'd)

Based on the new rating system that is effective since April 01, 2007, systems, practices and controls in place to effectively mitigate the business risks with the succession planning for the managerial staff are (see Appendix II for the detailed definition of each rating):

Highly effective (no observations)

Effective (few observations)

Acceptable (several observations)

The internal control structure elements are effective and most internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation classified as minor to moderate in impact and possible in likelihood. Follow-up actions can be addressed within existing levels of management authority.

Unsatisfactory (many observations)

1.8 Summary of Management Comments

- Historically, succession management had in its scope Senior Management Committees (SMC) positions, incumbents and candidates. The focus was primarily on succession planning and risk assessment.
- Late last year, as part of planning national priorities for HR, we agreed succession management would be a part of our functional focus for 2007-2008.
- In its scope, we have included all management levels down to and including MB8.
- Key focus is on rigour in selecting candidates and defining development plans in order to improve the robustness of our plans.
- We have begun rolling out our revised process through SMC and their direct reports.
- Our challenge will be to clarify our process and develop process plan and documentation to ensure consistency of application.
- Furthermore, a series of HR processes must clearly identify integration points with succession management, which are: recruitment, performance management, job evaluation, diversity and management development.
- Succession management is a strategic issue requiring a constant support to generate candidates.
- This internal audit is timely and will enable use to improve our efforts over the next 18 months.

2. Observations

2.1 Identifying Key and/or Critical Positions

2.1.1 Key and/or Critical Position Identification Process

Observation

We observed that the Corporation has no formal process to identify key and/critical positions for managers beneath the level of vice-president's direct reports, as they are not included in the *Executive Management Succession Program*. Starting in 2003, steps were taken to identify critical positions in the French network as part of a labour force demographic survey. This exercise finished eighteen months later. According to the comments received from executives, no further follow-up was conducted.

Responses to an email sent by the Internal Audit Department regarding identification of key and/or critical positions in the various units enabled us to identify these positions. We also noted that executives had a good understanding of these positions, even though they are rarely documented. Most executives we met mentioned that this email caused them to reflect on key and/or critical positions in their unit. Only two of the eighteen units did not send us the requested information.

The major risk with not identifying and documenting key and/or critical management positions is a failure to focus on the most important positions within the Corporation and develop a proper contingency plan. This could create a situation disruptive to Corporation operations if a position were to become vacant.

Recommendation

The scope of the *Executive Management Succession Program* should be reviewed in order to include identification of key and/or critical positions at all levels of management. These positions should be documented and reviewed annually as the Corporation is an organization that is constantly evolving and changing. Modifications may be required to existing positions, and new key and/or critical positions may need to be added. The expanded succession planning program currently being implemented is a good first step in a succession planning strategy, but it should include all key and/or critical management positions.

The Corporation should conduct an in-depth analysis of its future needs in terms of skills and resources (e.g., over a five-year period), evaluate market trends and the possible risk of a people or skills shortage, and define action plans to remedy the situation (such as agreements with universities, creating a training program specific to CBC/Radio-Canada, etc.). To do so, the Corporation must ask the following questions:

- In which sectors is the talent market exploding and demand for people outstripping availability? Which labour force segments will be most affected?
- Which skills will be needed in the next five years that the Corporation currently does not possess? What will happen if these skills are not available?
- Which sectors will be most affected by retirements? How hard will it be to retain or transfer the skills of these people within the organization?

2. Observations (Cont'd)

2.1 Identifying Key and/or Critical Positions (Cont'd)

2.1.1 Key and/or Critical Position Identification Process (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

All executives who supervise managers should be involved in identifying critical positions because they have an in-depth understanding of the complexity and risks associated with them. We suggest holding meetings that include all executives in order to agree on key and/or critical management positions and harness manager knowledge and contacts to develop the best action plans possible.

Management Comments and Action Plan

- In early 2007, we launched a broadened succession management process to include all management level jobs down to MB8.
- The consultation process includes one-on-one meetings with senior managers and a review process with management teams within the scope of succession management.

Action Plan:

- We plan on better defining key and critical positions by using the consultation process recently put in place. This improvement will provide a more focused risk assessment. A series of criteria will be defined to ensure consistent application through-out the organization.
- Our recently launched leadership competency profile will provide more defined underpinnings to the definition of key and/or critical positions.
- We have revised our recruitment process this year and are currently launching it to HR business consulting and key line managers. Many integration points have been identified with succession management.
- Our performance management process is currently under review and we plan on revitalizing our approach for the next annual cycle in 2007-2008.
- Due to the multiple integration points between recruitment, performance management and business planning to succession management, an in-depth analysis will be planned later in 2008.

Responsible Party and Schedule

1. Define criteria and identify key and/or critical positions in time for the 2008-2009 annual performance management process.

Deadline: January 31, 2008

Persons responsible: Cathy Sprague and Carl Dubé for respective client groups.

2. Observations (Cont'd)

2.1 Identifying Key and/or Critical Positions (Cont'd)

2.1.1 Key and/or Critical Position Identification Process (Cont'd)

Responsible Party and Schedule (Cont'd)

2. Conduct an in-depth analysis of future organizational needs using a common framework and scorecard to improve the focus of our succession management process.

Deadline: August 31, 2008

Persons responsible: Cathy Sprague and Carl Dubé for respective client groups.

2.1.2 Key and/or Critical Position Identification Criteria

Observation

We noted some confusion about what constitutes a key and/or critical position. By analyzing the documentation of the *Executive Management Succession Program*, we observed that only a single criterion had been defined to evaluate the risks related to key positions, namely their impact on the Corporation. We also observed that there is no formal, documented definition to help managers identify key and/or critical positions. Given that few managers beneath the level of vice-presidents help the latter identify critical positions, the definition of a key and/or critical position differs from one executive to the next and depends largely on their judgment. It is hard for executives to distinguish a key and/or critical position from an important one. Some executives feel that all direct reports to general managers are critical, while others believe that there are no critical positions in the Corporation because departures, while inconvenient, are easy to remedy.

Recommendation

Key and/or critical position identification criteria should be reviewed, defined, and documented in order to cover all critical elements that could affect the Corporation and standardize criteria for the benefit of manager comprehension.

Management Comments and Action Plan

See Section 2.1.1

Responsible Party and Schedule

See Section 2.1.1

2. Observations (Cont'd)

2.2 Identifying Successors

2.2.1 Successor Identification Process

Observation

Because successor information is confidential, the succession charts of the *Executive Management Succession Program* we received from the centre of expertise for leadership development were blank. The charts were dated November 2006. We can therefore provide no observations on chart documentation. However, three of the executives we met gave us their unit's duly documented succession chart.

We observed that successors are generally identified on an *ad hoc* basis in the wake of departures, the exception being positions covered by the *Executive Management Succession Program* and positions in three units. These three units have more rigorous measures to identify successors because their general manager attaches greater importance to the process. We obtained a chart including successors for these three units. Executives find it harder to identify successors for smaller teams and those requiring specialized skills because people cannot usually be found internally. A number of executives stated that they informally identify successors to ensure availability on an interim basis.

During our interviews, we noted that executives had considered various options regarding successors or possible ways to mitigate the risk of departures within their unit. The most popular actions are as follows: assigning additional duties, arranging for temporary replacements, and redistributing duties among team members. However, these actions could lead to overwork because the transition period may be long if the position is hard to fill.

We also observed that the *Executive Management Succession Program* does not indicate who should participate in identifying successors. Some executives encourage one or more direct reports to take part, while others prefer to do it themselves.

Recommendation

Successors or a pool of potential candidates should be identified for all key and/or critical management positions in the short and long term. This information should be documented and reviewed at least once a year to ensure that key players just joining the organization are also taken into account.

In addition, in accordance with best practices, a candidate submission process for executives should be developed in order to define specific successor identification criteria and ensure successors are chosen based on these criteria. A selection grid based on the *CBC/Radio-Canada leadership competencies model* and the skills and expertise specifically required for each position should be created in order to guide executives in identifying successors. This approach would help pool and identify potential candidates, guide managers in choosing candidates, and standardize program-related communications. It would also ensure that all potential candidates are considered by including lower hierarchical levels and giving each manager an equal chance to advance within the Corporation.

2. Observations (Cont'd)

2.2 Identifying Successors (Cont'd)

2.2.1 Successor Identification Process (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

Another best practice would be to develop a candidate validation process to ensure that the candidates submitted are all potential candidates and that no candidates are omitted, while including all hierarchical levels and all units. This process should also help identify the best successors for each position, limit the number of candidates by verifying their mobility for various positions, and enable the Corporation to invest in the development of potential candidates it would like to see progress.

A complete integration program should also be developed to help successors in their new roles.

The Corporation should pay special attention to smaller teams that require specialized skills in order to develop an action plan that will allow it to easily find labour when required.

The Corporation should also involve executives in identifying their successors and those for key and/or critical positions under their responsibility because they have an in-depth understanding of their subordinates' performance and skills. The period following the yearly performance management process would be ideal for soliciting this feedback.

Management Comments and Action Plan

- Our revised succession management process involves senior managers individually and in management committee settings.
- The process is meant to have monthly follow-up and semi-annual reviews that correspond with the calendar of activities of other key HR processes such as performance management.
- A formal candidate submission process would be desirable. However, our current process has not reached the desired maturity to effectively welcome and assess candidates. Our revised process should be operational for 16-24 months before adding such a feature.
- Currently, the data used for candidate validation emanates from our performance management process and candidate experience.

Action Plan:

- Other forms of validation could be envisaged as a part of our leadership development process such as various methods of testing.
- An active prospecting recruitment strategy externally could be envisaged to broaden our candidate pool.

2. Observations (Cont'd)

2.2 Identifying Successors (Cont'd)

2.2.1 Successor Identification Process (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

- As for orientation of new managers, a broader view of e-HR for managers could be developed to assist and map out the stages of becoming a new manager.

Responsible Party and Schedule

1. Identify review and select other candidate validation tools such as external testing as a part of our leadership development program. Such tools would serve for both input to succession management and assessment for leadership development actions to be undertaken as a part of candidate development plans.

Deadline: March 31, 2008

Person responsible: Cathy Sprague

2. Broaden the scope of e-HR for Managers to support the orientation of new Managers.

Deadline: December 31, 2007

Person responsible: Louise Séguin

2.2.2 Successor Identification Criteria

Observation

Even though a *CBC/Radio-Canada leadership competencies model* has just been presented to senior management, there is no detailed skills profile for each position identified as key and/or critical. The Corporation therefore does not conduct an in-depth evaluation to ensure that the skills of potential candidates match the required skills and expertise for the position to be filled. The criteria generally used by executives are successor performance and potential as well as their opinion on the interests, mobility, skills, and expertise of team members. No formal criteria related to the position and its qualifications are used to ensure the best successor is chosen.

Recommendation

A skills profile should be developed for each position, family of positions, or sector of activity deemed to be key and/or critical in order to document the skills needed to meet expectations.

2. Observations (Cont'd)

2.2 Identifying Successors (Cont'd)

2.2.2 Successor Identification Criteria (Cont'd)

Recommendation (Cont'd)

The Corporation should make official certain knowledge transfer programs such as mentoring, to ensure that future retirements do not cause any loss of knowledge in this regard. When implementing skills transfer programs, the Corporation must ensure that the people involved have the skills needed to effectively train successors.

The Corporation would also be well advised to maintain close ties with retired former managers and key employees who have crucial expertise. It could consider new work arrangements (e.g., lightening the workload, offering consultation contracts, or flex scheduling), which would help reconcile the needs of employees at the end of their career with those of the organization.

Management Comments and Action Plan

- We will prioritize key and/or critical positions in the identification of criteria and complement our leadership competency profile with key competence to support candidate selection and development. **

*** We are currently in the process of revising our job evaluation process and will integrate the notion of candidate identification criteria to support the succession management process.*

- The Corporation recognizes the risk of losing key employees / crucial expertise however we believe a strong succession plan should address most risks. New work arrangements with retired staff pose significant compensation challenges for which there are strict policies, including guidelines for exceptional situations, if necessary.

Responsible Party and Schedule

Combine efforts from our job evaluation process and leadership development program to develop relevant competency profiles for key and/or critical positions.

Deadline: June 30, 2008

Persons responsible: Patricia Vincent, Cathy Sprague and Carl Dubé for respective client groups.

2. Observations (Cont'd)

2.2 Identifying Successors (Cont'd)

2.2.3 Validating Successor's Interests

Observation

In some units, we observed that successor's interest in advancing within the organization, taking on new responsibilities, or broadening their professional experience is validated informally during the hiring process or during performance management meetings. However, it seems successors are very rarely informed of the career path envisioned for them within the organization, as executives wish to have free rein in choosing a successor when the time comes. In doing so, they hope to avoid creating false hopes, having to deal with diminishing performance or commitment, or setting up roadblocks to advancement for those not seen as successors. Executives believe it is important to survey both external and internal markets when a position becomes vacant before officially naming a successor for the position. We also observed that there is no formally documented career plan.

Failure to formally validate successor's interest in key and/or critical positions involves two major risks. First, though potential candidates may wish to advance within the Corporation, they may not be interested in the position identified for them, or may refuse to consider it on account of certain conditions of employment (such as location and the need to relocate). Second, they may leave the organization because they are unaware of the Corporation's career plans for them.

Recommendation

The Corporation should validate the successor's interest and motivation to progress within the organization. A documented career plan should be developed for all managers or employees with potential.

Management Comments and Action Plan

- Career interests and aspirations are discussed during our performance management process.
- As a first stage integration point this data can provide input to our succession management process.
- Once our succession management process achieves a certain level of maturity, we will endeavor to hold more open dialogue with candidates. Such maturity could be achieved in 18-24 months.

Responsible Party and Schedule

Integrate career planning data from our performance management process to validate candidate interests.

Deadline: April 30, 2008

Persons responsible: Cathy Sprague and Carl Dubé for respective client groups.

2. Observations (Cont'd)

2.3 Creating Development Plans

Observation

During our audit, we found no concrete evidence that professional development needs were formally evaluated or that duly documented development plans were created for successors.

Development activities seem to be defined on an as-needed basis based on manager requests, the information contained in their PMD form, or the training budget allocated to the unit. Development activities are not officially followed up.

A major risk with not having a development plan is that successors cannot develop the skills and expertise required to quickly fill the target position, which could cause the Corporation's productivity to drop.

Recommendation

Potential candidates should be evaluated to determine the skills they need to develop and facilitate the creation of a development plan that takes into account the Corporation's requirements but is tailored to the manager's or employee's individual needs.

This evaluation of successors' development needs should cover the knowledge, know-how, and personality-related skills and aptitudes for the position in question. Various tools could be used to evaluate personality factors, such as personality tests, self-evaluations, behavioural interviews, analyses of preferred learning styles, management simulations, performance evaluations, interest and motivational tests, etc.

Individual development plans should be formally documented. These plans should include specific development objectives (including individual strengths and areas to develop), position-related skills, learning strategies (coaching, assignment to special projects, training, mentoring, etc.), development activities, deadlines, and progress indicators. Development plan monitoring should be integrated into the performance management process.

The Corporation should also foster greater personnel mobility through Canada-wide assignments in order to enhance understanding of the organization and of the cultural diversity in the regions in which it is active.

It should also provide discussion forums for potential candidates so that they can share their experiences and develop ties.

Management Comments and Action Plan

- As a result of the successor identification process and individual assessment against key and/or critical positions criteria, generate development for succession purposes.

2. Observations (Cont'd)

2.3 Creating Development Plans (Cont'd)

Management Comments and Action Plan (Cont'd)

- Using the performance management process, generate additional assessment data to enrich development plans for succession management purpose.
- Follow the performance management process to initiate and follow-up on development plans.
- Develop a form as a standard repository for development planning purposes and consolidate plans to generate collective program addressing leadership and management development.

Responsible Party and Schedule

1. Develop a standard development plan form.

Deadline: September 30, 2007

Person responsible: Carl Dubé

2. Prepare development plans for potential candidates concurrent with the annual performance management cycle.

Deadline: April 30, 2008

Persons responsible: Effort coordinated by Cathy Sprague and Carl Dubé for respective client groups.

2. Observations (Cont'd)

2.4 Succession Communication

Observation

We noted that managers are ill-informed of current or pending succession planning initiatives. Very few managers are made aware of the *Executive Management Succession Program*. Consequently, six units have already started their own succession initiatives by developing their own tools or processes. Though these initiatives are commendable, the Corporation risks having a number of different succession management tools and processes being used within the organization.

We also observed that there are few forums available where the networks, units, and even teams within a single unit can discuss succession issues. We were informed that the topic is formally discussed once a year at a SMC meeting and at certain management meetings. The main reasons executives give to explain why these forums are not really relevant are that skills on their team are very specialized, people are not sufficiently mobile to seize opportunities in another city, and responsibilities for a similar position differ between the English and French networks. A minority of executives contact colleagues when a position is open in their unit and they feel that an individual may have the skills required or to discuss challenges and possible solutions.

Recommendation

A communication strategy should be developed to raise awareness of the succession planning program among managers, inform them about senior management and HR succession initiatives, and demonstrate the importance of developing potential candidates.

Formal discussion forums should be envisioned so that succession can be discussed on a regular basis within units, between units, and even between networks. This initiative could foster mobility within the Corporation.

Management Comments and Action Plan

- Develop succession management documentation to support the implementation of our revised process.
- Use regular management committee meetings to operationalize and communicate our succession management approach.

Responsible Party and Schedule

Deadline: ongoing

Persons responsible: Cathy Sprague and Carl Dubé for respective client groups.

2. Observations (Cont'd)

2.5 Documentation and Tools

Observation

We noted that *Executive Management Succession Program* documentation is not very explicit about the process and criteria used to identify key and/or critical positions, individual-related risks, and potential successors. In addition, existing documentation does not cover the notion of detailed development plans for successors.

We also noted that several key preparation and documentation tools for the succession planning program are missing, such as profiles of key and/or critical positions, a successor identification and evaluation form, and a development plan model.

The Corporation has no computerized system to easily manage important succession planning information—such as performance level, development activities completed, and assignments or projects undertaken—which would facilitate the description of manager expertise and skills as well as the successor selection process.

In consulting the six succession charts received, we also observed that the template was not standardized between units. Some executives also mentioned that it was not user-friendly.

Recommendation

The Corporation should review existing succession documentation and tools, making sure to explain the program and process and define the criteria used to identify the risks related to positions, individuals, and successor selection. In doing so, it should work to ensure the succession planning program harmonizes with other HR programs (staffing, promotion, performance management, manager development, etc.). Moreover, a career management section should be added to the PMD form for managers and employees to remind supervisors to formally discuss career management and document employee motivation and interests.

The Corporation should develop a computerized system that is standardized across the networks in order to consolidate data on employee skills, experience, and expertise in a single repository, thereby making it easier to assign resources to projects and hire in-house for open positions.

Succession charts could also be computerized for easier use, which would make it possible to link candidate descriptions to key and/or critical positions.

Management Comments and Action Plan

- Succession management process design and accountabilities will be defined and process documentation completed to support implementation efforts. Clear links will be established with all relevant HR processes to ensure integration is achieved.
- An SAP project plan will be prepared to provide the right tools to support the process.

2. Observations (Cont'd)

2.5 Documentation and Tools (Cont'd)

Responsible Party and Schedule

- Process documentation:

Deadline: September 30, 2007
Person responsible: Carl Dubé

- SAP project plan:

Deadline: TBD
Person responsible: Louise Séguin

2. Observations (Cont'd)

2.6 Succession Planning Accountability

Observation

Following our interviews with executives, we observed that the HR Department has offered little succession support and staffing support in certain units. We observed that non-media units are the most affected by the lack of support from the Human Resources team. We noted that HR's succession planning role is not clear for everybody. Executives say they are accountable for succession planning results, but attribute responsibilities to the HR Department that are not necessarily carried out, such as the following:

- Ensuring that successors—at least interim ones—are identified for all key and/or critical positions in the Corporation;
- Ensuring that development plans are created;
- Helping to identify development and training activities;
- Ensuring that succession is discussed on a regular basis;
- Providing the tools needed to ensure effective succession planning;
- Helping executives with hiring and evaluation; and
- Guiding, steering, and ensuring the consistency of the success planning process.

Recommendation

The roles of the players involved in succession planning—namely senior management, executives, the centre of expertise for leadership development, and HR business consulting managers—should be clarified so that each player focuses on the activities for which they are accountable.

Executives should remain accountable for the succession planning process and senior management should work to guarantee executive cooperation and commitment to ensure succession within the organization and mitigate risks.

In accordance with best practices, the centre of expertise for human resources and HR business consulting managers should share the following roles:

- Ensure the succession planning program is implemented throughout the Corporation by defining processes, tools, responsibilities, and deadlines;
- Harmonize the succession planning program with other HR programs such as the performance management, staffing, and skills development programs;
- Seek out and propose development or training activities to help candidates realize their development plans;
- Tailor the program to changing needs and the particularities of the sectors/units to ensure continuous improvement and relevance; and
- Assist managers with in-house and outside hiring and ensure that staffing operations are effective in all units.

2. Observations (Cont'd)

2.6 Succession Planning Accountability (Cont'd)

Management Comments and Action Plan

See Section 2.5

Responsible Party and Schedule

See Section 2.5

Page 2223

**is withheld pursuant to sections
est retenue en vertu des articles**

18(a), 18(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**

Appendix I – List of Interviewees

	Management	Number of employees	Name	Title
Non-media	Human Resources	2	Cathy Sprague	Senior Director (English Network)
			Carl Dubé	Senior Director (French Network)
	Technology	2	Marc Denoncourt	Senior Director, Information Technology
			François Conway	Senior Director, Strategy and Planning
	Communications	1	William B. Chambers	Vice-president
	Law Department	1	Pierre Nollet	Vice-president, General Counsel & Corporate Secretary
	Real Estate	2	Sonia Trudel	Executive Director
			Sylvie Grégoire	Director, Org. Management & Professional Development
	Strategy and Business Development	3	William Atkinson	Executive Director, Business Development
			René Bourdages	President, Merchandising Division
	Finance and Administration	3	Steven Guiton	Executive Director, Strategy and Government Relations
			Micheline Delorme	Senior Director, Comptrollership & Operations
Huguette Lavallée			Senior Director (French Network)	
			Neil McEaney	Executive Director (English Network)
English Media	A&E, English Television	3	Fred Fuchs	Executive Director
			Marcela Kadanka	Senior Director
			Stew Moore	Director, Production, Business and Administration
	NCAN, English Television	2	Don Knox	Senior Director, NCAN Senior Management Office
			Juli Lyons	Chief of Staff, Editor in Chiefs' Office
	Sports, English Television	2	David Masse	Acting Executive Director
			Paul Burke	Director of Staffing, Finance
	Production Resources, English Television	4	Fred Mattocks	Executive Director
Production & Resources, English Radio	2	Todd Spencer	Executive Director	
		Lee Fenwick	HR Manager	
French Media	Radio	2	Louise Lantagne	General Manager
			Hélène Parent	Director, Radio Staff Development & Manager, Access to Information Office
	Information	1	Marie-Philippe Bouchard	Senior Director, Operations & Production
	Télévision de Radio-Canada	2	Guy Quirion	First Director, Operations
			Diane Comeau	Director of Operations, Production Administration
	Technical Production	2	Peter St-Onge	General Manager
Daniel Cartier			Director, Resources Management	

Appendix II – Rating of Internal Audit Report Results

- **Highly effective (no observations in the report, but may be subject to the issuance of a management letter)** - The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. Residual risk or deficiencies in the internal controls may exist but errors/non-compliance with procedures is likely to be detected on a timely basis and are classified as “Insignificant” in impact and “Rare” and/or “Unlikely” in likelihood. Follow up actions are not required.
- **Effective (few observations in the report and may be subject to the issuance of a management letter)** - The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedure are classified as “Insignificant to Minor” in impact and/or “Unlikely to Possible” in likelihood. Follow up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- **Acceptable (several observations in the report)** - The internal control structure elements are effective and most internal control objectives are met. There is specific identification of residual risk and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedures are classified as “Minor to Moderate” in impact and/or “Possible to Almost Certain” in likelihood. Follow up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- **Unsatisfactory (many observations in the report)** - The internal control structure elements are not effective and more than one internal control objectives are not met. There is specific identification of residual risk and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedures are classified as “Moderate, Major or Catastrophic” in impact and “Likely to Almost Certain” in likelihood. Follow up actions cannot be addressed within existing levels of management authority and require prompt attention from the Senior Management Committee or the Board of Directors.



Internal Audit Report

Vancouver Redevelopment Project - Phase I

Audit Completed: May 2007

Report Released: October 2007

CONFIDENTIAL

Report Distribution

In accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP on January 22, 2007, this report shall be for CBC/Radio-Canada's informational purposes and internal use, its Board of Directors, the Auditor General, the Department of Heritage, and to any other government department in order to satisfy any official government request, and the Parliament of Canada to whom CBC/Radio-Canada is accountable and is not intended to be and should not be used by any person or entity other than the CBC/Radio-Canada.

Table of Contents

1. Background.....	1
2. Audit Objective.....	2
3. Audit Scope.....	2
4. Summary of Procedures Performed.....	3
5. Observations, Recommendations and Management Comments.....	3
6. Conclusion.....	7
 Appendix	
A - Audit of expenditures charged to the project as at February 28, 2007.....	9

1. Background

The objective of the Vancouver Redevelopment Project is to create an integrated and accessible production centre equipped with new technology. It supports the following corporate objectives:

- Ensure CBC/Radio-Canada (hereafter the Corporation) is managed in the most efficient manner;
- Reinforce the capacity to work as one integrated company;
- Strengthen commitment to creative and human resources, culture change, strategic relations and workforce renewal;
- Increase profile of the Corporation with all stakeholders;
- Maximise the Corporation's impact through selective partnerships, strategic alliances and business development opportunities;
- Continue to position CBC/Radio-Canada as a true public broadcaster.

The anticipated advantages of the Vancouver Redevelopment Project are the following:

- Space optimization and enhanced communication through adjacencies of like work groups;
- Significant improvements to production facilities, revamping and modernization of office areas and surrounding areas;
- Integrated newsroom and effective transition to digital technology, which will enhance sharing and collaboration between all media lines and improve content development and management;
- Better visibility and a greater relationship with the community.

On May 5, 2005, the Corporation's Board of Directors approved the project and the sale of excess density to Concord Pacific. Treasury Board approval was received in November 2005.

In September 2006, the Vice-President and Chief Financial Officer signed the decision letter for Business Case 2006-07 "Vancouver Redevelopment Project". The capital budget agreed upon totals

Completion of the project is expected for September 2009.

The principal issue project management has to deal with during the course of the project is the presence of asbestos in many areas of the building and construction inflation due to market conditions. The issue related to aboriginal community land claims was settled as an agreement was made with the two groups who made the claims. The issue related to building change codes have been addressed with the hiring of a consultant who worked in conjunction with the City.

As at February 28, 2007, the budget was \$ [redacted] while expenditures and commitments recorded in SAP had attained \$ [redacted]. The status report for the period ended February 28, 2007, presents an expected [redacted] at the end of the project. This [redacted]. It is also anticipated that the budget revision for the Real Estate Division will be completed in June 2007 when all bids will be received. A new business case should be presented to the Board in September 2007 to cover cost increases.

2. Audit Objective

The audit objective was to evaluate the effectiveness of systems, practices and controls in place to limit the Corporation's exposure to business risks with respect to the Vancouver Redevelopment Project. These risks comprise the possibility that an event, a measure or the failure to take a measure would interfere with the attainment of key project objectives. The principal risks identified are:

- Failure to attain project objectives;
- Inability to meet project deadlines; and
- Failure to complete the project within funding parameters set by the Board of Directors.

3. Audit Scope

The scope for phase I included a limited review of the current practices and controls used in managing the Vancouver Redevelopment Project for the period ended February 28, 2007. As a result of our risk assessment, our review focused primary attention on the following:

- Management of project costs, including adherence to Corporate policies, approval and justification of expenses, budget variances explanations and projections made;
- Management of the project schedule, including how progress is measured and the coordination of work phases by the various parties involved;
- Other project management issues such as accountability, risk management and communications.

As consolidation projects in Edmonton, Ottawa and Québec have already been audited by Internal Audit Services, the current audit also verified whether lessons learned from those projects were taken into account in the management of the Vancouver Redevelopment Project.

Phase II will be executed after the Vancouver Redevelopment Project is completed (expected completion date: September 2009) and will include a review of the post-mortem report.

4. Summary of Procedures Performed

s.18(a)
s.18(b)

The procedures performed, through the months of January 2007 to May 2007, consisted of the following:

- Examination of project documentation;
- Discussions with key project participants;
- Examination of a sample of contracts signed with the main service providers as well as invoices received from them;
- Review of project schedule;
- Review of project management salary expenses; and
- Review of the project status reports and explanations of budget variances.

Appendix A presents the work carried out on actual costs and commitments charged to the project as at February 28, 2007. Our audit focused on contracts, purchase orders, invoices and salaries amounting to _____ of the expenditures and commitments accounted for as at February 28, 2007.¹

We would like to thank all the employees for their cooperation and assistance during the course of this review.

5. Observations, Recommendations and Management Comments

Positive points and aspects requiring improvement with respect to transactions examined are as follows:

POSITIVE POINTS:

- Contracts were signed by individuals carrying the appropriate delegation of signing authority (DSA) and co-signed by a senior financial officer.
- Invoices were approved by individuals carrying the appropriate delegation of financial authority (DFA).
- Monthly status reports on work progress, budget and issues were prepared and communicated to the project team and Steering Committee.
- Expenditures and forecasted expenses were reviewed by Cost Centre Managers on a monthly basis.
- Lessons learned from previous consolidation projects were applied: project managers and team members attended a change management course, contractors were trained on CBC/Radio-Canada purchasing policy and learnings from other projects helped in the accounting of expenses.

¹ Expenditures and commitments accounted for in SAP as at February 28, 2007 totaled : _____ However, this amount did not include the commitment related to the contract with Scott Construction of a total amount of _____ for which a commitment of _____ is not accounted for in SAP. This amount was added in our calculation of audit coverage.

5. Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT:

Our audit of contracts and invoices revealed the following:

Missing information in contract files.

Observation: The contract with Scott Construction was in effect on January 1st 2006 but it was signed only in November 2006. Some work had been executed between January and November but no intention letter could be found in the contract file. We were informed that the matter of an intention letter was discussed with Legal Counsel and it was decided not to proceed, as it would have taken as much time to prepare the letter as to complete the contract itself. Neither the decision nor the legal advice were documented.

We also observed there was no reference to the master agreement or to the addendum to the contract with Avid Technologies on the purchase order or on any document that was obtained during the testing.² This issue was discussed with the Senior Analyst, Finance and Administration and she confirmed that, in the future, the addendum number will always be indicated on the purchase order.

Recommendation: An intention letter should be signed and kept in file when contract signature is delayed. Decisions about not proceeding with an intention letter should be properly authorized and documentation should be kept in file. It should be noted that after the audit working document was presented to the Real Estate Division, measures were taken to document and authorize the decision about not proceeding with an intention letter.

s.19(1)

References to contracts should be indicated on purchase orders.

Management Comments:

Project Management:

Observation Paragraph 1: I understand and agree with the recommendation. All parties will be directed in this regard for future agreements.

Observation Paragraph 2: The engineering administrator officer and the purchasing officer were notified to include the addendum number in the P.O. when requests are put through.

Real Estate Division:

Although a formal LOI was never sent to Scott for the reasons mentioned above, purchase orders (through Procurement commitments) were provided for the work accomplished and the decision to do so is documented in an email between the Stephanie Malo (CBC Legal Counsel) and André Bertrand (CBC Real Estate Division) dated March 30, 2006. Furthermore, as recommended above, we have prepared a justification confirming the reasons why it was decided not to proceed with an intention letter. The justification is authorized and has been included in the project file.

² A master agreement was signed with Avid Technologies in May 2004 for work in Ottawa, Québec and Edmonton consolidation projects. Addendum #17 was then created to include Vancouver Redevelopment Project in the contract with the supplier.

5. Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

s.18(a)

s.18(b)

ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT: (CONT'D)

Offers not consistently initialed and summary reports not always signed.

Observation: Corporate Policy 2.3.6: *Procurement* states that committee members mandated to open offers received in accordance with a bid solicitation should initial the offers received, as well as sections containing important factors, and sign the completed offers chart/summary report. Among the contracts selected, two had been awarded following a call for tenders. For one of these contracts (), an opening bid form was signed by the individuals who had opened the bids received, however the offers have not been initialed.

For the other contract, the summary report was not signed (

Recommendation: Management should ensure that committee members mandated to open offers initial important sections of all bids and sign the completed offers chart/summary report as required by Corporate Policy 2.3.6.

Management Comments:

Project Management:

All parties have been advised to follow the policy and ensure initials and signatures are obtained for future tenders.

Real Estate Division:

The Real Estate Division followed the recommendation of the Manager of the Supply Management Service (SMS) who followed closely the bid process from beginning to end. In order to correct the situation, both bids received are now signed by the SMS representative who was present at the opening.

Documenting the evaluation and choice of selected suppliers.

Observation: According to Corporate Policy 2.3.6: *Procurement*, the Supply Management Service (SMS) and the requesting department should perform an in-depth evaluation of the offers received in accordance with a bid solicitation. The offers evaluation shall be documented and filed. Although evaluation grids were provided to us, there was no evidence that the SMS was involved in the evaluation process.

More specifically in one case (), evaluation grids were provided to us but there was no evidence of the SMS involvement in the evaluation process. As explained by the Strategic Sourcing Manager-Supply, when the evaluation of offers received is performed over a conference call, there is no document signed by SMS and therefore no evidence that the process has been followed properly.

Although Corporate Policy 2.3.6 does not specify it, the signature of all participants to the evaluation process on the evaluation grids would improve the transparency of the process by defining who did the evaluation and who approved the choice of a supplier, and it would help document SMS's participation in the evaluation process.

5. Observations, Recommendations and Management Comments (Cont'd)

ASPECTS REQUIRING IMPROVEMENT: (CONT'D)

Documenting the evaluation and choice of selected suppliers. (Cont'd)

Recommendation: Management should clearly document the choice and approval of suppliers and SMS's participation. The evaluation grid signed by all persons who participated in the evaluation process, including the SMS, would help achieve this objective. Management should consider adding this best practice as a requirement to Corporate Policy 2.3.6.

Management Comments:

Project Management:

All parties have been advised to follow the policy for future procurements.

Policy and Internal Control:

Consideration will be given to this recommendation during the policy review process for Policy 2.3.6.

Provincial sales tax (PST) charged to the project by mistake.

Observation: An error was found regarding PST charged to the project. For one invoice tested (Victoria Air Cargo Services), PST was included in the cost of the project. The invoice was for services that should have been tax exempt. The vendor did not charge PST, however, National Payment Centre added PST when the invoice was registered in SAP. The amount of the error is not significant in this case (\$285). While there was only a single occurrence noted, our testing is limited and it may not be an isolated incidence.

Recommendation: Management should review costs charged to the project for other tax errors and make any necessary corrections.

Management Comments:

The PST was corrected on June 7, 2007. I will advise all parties to review their cost reports closely for any errors in future.

6. Conclusion

Based on the results of this audit, controls, systems and practices for managing the Vancouver Redevelopment Project are:

- Effective (no observations)
- Acceptable (require improvement)**
- Ineffective (critical observations causing a major impact or serious risk to the Corporation)

Based on the new rating system that is effective since April 1, 2007, controls, systems and practices for managing the Vancouver Redevelopment are:

- Highly effective (no observations in the report)
- Effective (few observations in the report)**
The internal control structure elements are effective and internal control objectives are met. There is specific identification of residual risks and exposure to the Corporation, and errors/non-compliance with procedures are classified as minor in impact and/or possible in likelihood. Follow up actions can be addressed within existing levels of management authority.
- Acceptable (several observations in the report)
- Unsatisfactory (many observations in the report)

Appendix A

s.18(a)

s.18(b)

Appendix A – Audit of expenditures charged to the project as at February 28, 2007

(IN THOUSANDS OF DOLLARS)						
Description	Authorized Budget (A)	Expenditures & Commitments as at Feb. 28, 2007 (B)	Forecasted as of Feb. 28, 2007 (C)	Global Variance as at Feb 28, 2007 (A-B-C)	Audited Expenditures as at Feb. 28, 2007	Description of Work Performed
Real Estate Division					Contract with Scott Construction Group: 1 invoice:	Review request for qualification, request for proposals, opening bid form, comparative grid, contract, invoice, minutes of the Board of Directors & project status report. Interviews/discussions with Josée Racine, André Bertrand, Julie Boudreau, Marie-Andrée Dumaine, Gilles Tremblay and Jacques Lambert.
Logistics					Victoria Air Cargo Services 1 invoice:	Review of purchase requisition, purchase order and invoice. Interviews/discussions with Josée Racine, Julie Boudreau and Carole Hébert.
Technology – Broadcast Engineering (Radio, TV & Training)					Avid Technologies Inc. 1 invoice:	Review of purchase requisition, purchase order and invoice. Interviews/discussions with Josée Racine and Alicia Guilmette.
Technology – Information Technology					Contract with Axis Technical Services Corp: 1 invoice:	Review of tenders, calls for tenders, bid opening form, comparative grid, services agreement, purchase order and invoice. Interviews/discussions with Josée Racine, James Coulman and Anita Lasebnik.
Technology – Transmission Technology					Contract with Westower Communications LTD: 2 invoices:	Review of quotation received, exemption approval, purchase order and invoice. Interviews/discussions with Josée Racine, Julie Boudreau and Louise Turcotte.
Branding					Contract with Kent Allan Design Group Inc: 1 invoice:	Review of services agreement, invoice, exemption form and exemption approval. Interviews/discussions with Josée Racine.
Training					-	To follow in the next stage of the audit.
Project Management					Project Management Salaries	Review of salaries and interviews/discussion with Josée Racine to ensure that salaries charged to the Vancouver are those of employees directly involved in the project.
Communication					-	To follow in the next stage of the audit.
TOTAL						

Source: Steering Committee_February 2007.xls

*See footnote on page 3.



Rapport de vérification interne

Vente de l'espace publicitaire

Service commercial – Télévision française et Radio-Canada.ca

Juin 2007

CONFIDENTIEL

Table des matières

1. Sommaire.....	1
1.1 Caractéristiques du processus.....	1
1.2 Objectif de la vérification.....	2
1.3 Étendue de la vérification.....	2
1.4 Résumé du travail effectué.....	2
1.5 Pratiques positives.....	3
1.6 Résumé des observations et recommandations.....	4
1.7 Conclusion.....	5
1.8 Résumé des commentaires de la direction.....	6
2. Observations.....	7
2.1 Plan de commission.....	7
2.1.1 Éléments du plan de commission.....	7
2.1.2 Approbation du plan de commission.....	8
2.1.3 Sécurité des données confidentielles.....	9
2.2 Contrôle des rabais pour les ventes hors-ententes.....	10
2.3 Gestion des contrats.....	11
2.3.1 Saisie du prix des contrats.....	11
2.3.2 Conditions générales de contrat.....	12
2.3.3 Rétention des documents reliés à la vente.....	13
2.4 Compensations.....	14

Page 2240

**is withheld pursuant to section
est retenue en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**

1. Sommaire (suite)

1.2 Objectif de la vérification

Cette mission de vérification avait pour objectif d'évaluer l'efficacité des contrôles, systèmes et pratiques mis en place pour réduire les risques d'affaires de la Société reliés au processus de vente de l'espace publicitaire. Ces risques constituent l'éventualité qu'un événement, une mesure ou le défaut de prendre une mesure nuise à la capacité du Service commercial de réaliser ses objectifs.

La vérification a inclus l'examen et l'analyse des éléments suivants :

- la vente de l'espace publicitaire;
- l'efficacité, le contrôle et la mesure de la performance de l'effectif de vente;
- la conformité aux politiques institutionnelles et aux exigences réglementaires;
- la gestion des systèmes d'information.

1.3 Étendue de la vérification

L'étendue de la vérification a été déterminée suite à notre évaluation des risques et a compris la revue des systèmes, pratiques et contrôles en place au Service commercial des Services français et sur le site Internet Radio-Canada.ca pour l'exercice financier 2006-2007. Notre vérification a couvert les activités suivantes :

- Les liens à partir de la stratégie de marketing pour définir les risques opérationnels relatifs à la vente de publicité commerciale.
- Les procédés que la direction utilise pour déterminer la taille, les caractéristiques et le déploiement de l'effectif de vente, l'utilisation d'une formule de commission sur les ventes, les moyens de contrôles pour suivre la progression vers les objectifs de vente et les paiements incitatifs.
- Les processus pour comprendre les besoins des clients et combler leurs attentes, tout en s'assurant du respect des normes de publicité radiodiffusée et des exigences du CRTC (c.-à-d. la publicité politique, la publicité des boissons alcoolisées, les publiereportages, etc.).
- Les systèmes utilisés pour la saisie des contrats, la tarification et la diffusion de publicité, avec une attention particulière sur la constatation des coûts et des revenus dans les registres financiers de la Société.

1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification effectués entre les mois de janvier et mars 2007 ont été :

- Entrevues avec les principaux intervenants du Service commercial pour comprendre le processus et les activités reliées à la vente de l'espace publicitaire.
- Examen du processus de négociation des ententes et de création du contrat de vente et tests, sur base d'échantillonnage, pour les ententes-clients de l'exercice 2006-2007.

Page 2242

**is withheld pursuant to section
est retenue en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**

1. Sommaire (suite)

s.18(a)

s.18(b)

1.7 Conclusion

D'après les résultats de cette vérification, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques du processus de vente de l'espace publicitaire sont :

- Efficaces (aucune observation)
- Acceptables (nécessitent des améliorations)**
- Inefficaces (observations critiques exposant la Société à des risques importants)

Selon le nouveau système de notation pour les rapports de vérification interne en vigueur à partir du 1^{er} avril 2007, nous concluons que les contrôles, systèmes et pratiques du processus de vente de l'espace publicitaire sont :

- Extrêmement efficaces (aucune observation)
- Efficaces (le rapport renferme quelques observations)**

Les éléments de la structure de contrôle interne sont efficaces et les objectifs de contrôle interne sont atteints. Des risques résiduels précis sont identifiés, ainsi que le niveau d'exposition de la Société à ces risques. L'incidence des erreurs, ou des dérogations aux procédures, est jugée mineure et leur probabilité, possible. Des mesures correctives peuvent être prises aux différents niveaux de direction existants.

- Acceptables (plusieurs observations)
- Inacceptables (nombreuses observations)

1. Sommaire (suite)

1.8 Résumé des commentaires de la direction

Pour ce qui est du 5 % accordé et non toujours autorisé, nous avons fait un changement dans la structure. Il y a maintenant un chef qui s'occupe exclusivement des conseillers et un autre des représentants administratifs. Cela facilite le contrôle.

s.18(a)
s.18(b)
s.68.1

**Pages 2246 to / à 2254
are withheld pursuant to section
sont retenues en vertu de l'article**

68.1

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**



Internal Audit Report

Vision Project – Business Process Controls Review

Personal Services Contracts (PSC)

Period of review from: March 06 to April 28, 2006

February 2007

DRAFT FOR DISCUSSION PURPOSES ONLY

CONFIDENTIAL

Report Distribution

This report is intended solely for the information and use of the Canadian Broadcasting Corporation's (CBC/Radio-Canada) Management and Audit Committee and is not to be used, referred to or distributed to anyone other than CBC/Radio-Canada's Management or Audit Committee for any purpose.

All of the work performed in preparing this report is governed by and in accordance with the terms and conditions of the agreement signed between CBC/Radio-Canada and Deloitte & Touche LLP.

This report is intended to provide observations and/or recommendations to CBC/Radio-Canada's Management and Audit Committee regarding the project reviewed.

Table of Contents

Executive Summary	1
Background	1
Objectives	1
Scope	2
Scope Limitations	2
Approach	2
Summary of Observations	3
Observations, Recommendations and Management Comments	7
1. Payment process not fully functional – Risk Level: High	7
2. Contract monitor roles not fully implemented and assigned to individuals – Risk Level: High.....	9
3. Payments can be processed after a termination date has been recorded – Risk Level: High.....	10
4. Control monitoring and exception reports – Risk Level: Medium	11
5. Contract signatures – Risk Level: Medium.....	14
6. Foreign currency contracts – Risk Level: Low	15
7. Contract archiving – Risk Level: Low	16

**Pages 2258 to / à 2273
are withheld pursuant to sections
sont retenues en vertu des articles**

18(a), 20(1)(b)

**of the Access to Information Act
de la Loi de l'accès à l'information**