



**Société Radio-Canada**

30 novembre 2005

**Rapport d'examen spécial  
présenté au Conseil d'administration**



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



# Table des matières

<b>Opinion découlant de l'examen spécial</b>	<b>1</b>
<b>Sommaire</b>	<b>3</b>
<b>Aperçu de la Société Radio-Canada</b>	<b>4</b>
Mandat	5
Objectifs et stratégies de la Société	6
Organisation et services de la SRC	6
Financement	7
Défis auxquels fait face la SRC	8
Vérifications et examens précédents de la SRC	10
<b>Constatations et recommandations</b>	<b>11</b>
Gouvernance	11
Planification stratégique	20
Mesure du rendement et information communiquée sur le rendement	22
Programmation	25
Technologie	32
Gestion financière	37
Gestion des ressources humaines	40
Gestion de l'infrastructure	43
Environnement et développement durable	46
Activités génératrices de revenus	48
<b>Annexe</b>	
Les systèmes et pratiques examinés et les critères qui s'y rattachent	51





# Société Radio-Canada

## Rapport d'examen spécial — 2005

---

### Opinion découlant de l'examen spécial

1. En vertu de la Partie III de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société Radio-Canada est tenue de maintenir des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion, ainsi que des pratiques de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficace, et que ses activités se déroulent efficacement.
2. Aux termes de *la Loi*, la Société est également tenue de se soumettre à un examen spécial de ses systèmes et pratiques au moins une fois tous les cinq ans.
3. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'examen, soit d'avril 2004 à avril 2005, il existait une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.
4. Notre plan d'examen est fondé sur une étude préparatoire des systèmes et des pratiques de la Société, y compris une analyse des risques. Nous avons présenté ce plan au Comité de vérification du Conseil d'administration le 20 septembre 2004. Le plan indiquait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels afin de permettre à la Société d'avoir l'assurance raisonnable que ses éléments d'actifs sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace, et que le déroulement de ses activités est efficace.
5. Le plan renfermait les critères que nous avons retenus expressément pour cet examen spécial, de concert avec la Société. Ces critères sont fondés sur notre expérience de la vérification de gestion. Nous avons tenu compte également des exigences législatives et réglementaires, des documents et des normes professionnels, ainsi que des pratiques suivies par la Société et d'autres organisations. Vous trouverez à l'annexe du Rapport les systèmes et les pratiques que nous avons examinés ainsi que les critères qui s'y rattachent.
6. Nous avons effectué notre examen conformément à notre plan et aux normes relatives aux missions de certification établies par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, notre examen a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés

nécessaires dans les circonstances. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de la vérification interne du processus de planification des immobilisations, des activités génératrices de revenus et des rapports de suivi du projet VISION.

7. Nous avons examiné les systèmes et les pratiques que nous avons considérés comme essentiels pour fournir à la Société une assurance raisonnable en ce qui a trait à la protection et au contrôle de ses actifs, à la gestion économique et efficiente de ses ressources, et au déroulement efficace de ses activités. Notre rapport de 2000 avait cerné des lacunes importantes dans les systèmes et pratiques de la Société dans quatre secteurs : gestion stratégique, relations de gouvernance, information sur le rendement et obligation redditionnelle externe; gestion des ressources humaines; et gestion des installations. Lors du présent examen, nous avons trouvé que la SRC a entrepris de nombreuses initiatives et fait d'importants progrès à l'égard d'un bon nombre de préoccupations soulevées en 2000. Nous avons toutefois constaté la lacune importante suivante dans les systèmes et les pratiques examinés.

8. L'absence d'un cadre de gestion du rendement global, incluant des cibles pour le rendement attendu et des indicateurs des résultats obtenus, entrave sérieusement la capacité de la Société de démontrer son degré d'efficacité et la mesure dans laquelle elle atteint ses objectifs. De meilleurs renseignements sur la programmation et sur le coût des activités aideraient à atteindre cet objectif. D'importantes améliorations doivent également être apportées aux pratiques de rapport externe pour satisfaire aux attentes de reddition de comptes publics de la part d'une société de la taille et de l'importance de la SRC.

9. À notre avis, à l'exception de la lacune importante décrite dans le paragraphe précédent, compte tenu des critères établis pour l'examen, il existe une assurance raisonnable que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

10. Le reste du présent rapport donne un aperçu de la Société et des renseignements plus détaillés sur nos constatations, nos recommandations et nos conclusions.

La vérificatrice générale du Canada



Sheila Fraser, FCA  
Ottawa, Canada  
30 avril 2005

## Sommaire

11. Comme nous l'avons indiqué dans notre opinion découlant de l'examen spécial, nous avons conclu que pendant la période visée par l'examen, à l'exception de la mesure du rendement et de la communication de l'information à cet égard, les systèmes et pratiques de la SRC étaient conçus et utilisés d'une manière qui offrait une assurance raisonnable que les actifs étaient protégés et contrôlés, que les ressources étaient gérées de façon économique et efficiente, et que les activités se déroulaient efficacement.

12. Notre rapport d'examen de 2000 avait cerné des lacunes importantes dans les systèmes et pratiques de la Société dans quatre secteurs :

- gestion stratégique;
- relations de gouvernance, information sur le rendement et obligation redditionnelle externe;
- gestion des ressources humaines;
- gestion des installations.

13. Lors du présent examen spécial, nous avons trouvé que la SRC a entrepris de nombreuses initiatives et fait d'importants progrès à l'égard d'un bon nombre des préoccupations que nous avons soulevées en 2000. Plus loin dans le présent rapport, nous traitons des progrès qu'elle a réalisés à l'égard de la rationalisation de sa planification stratégique, de sa gouvernance et de ses pratiques de gestion des ressources humaines. En ce qui concerne la gestion des installations, la rationalisation du portefeuille immobilier mérite particulièrement d'être signalée. Toutefois, la Société n'a pas fait suffisamment de progrès dans les secteurs de la mesure du rendement et de l'obligation redditionnelle externe. Comme nous l'avons souligné dans notre opinion découlant de l'examen spécial, l'absence d'un cadre global solide de mesure et de communication du rendement, incluant des cibles pour le rendement attendu et des indicateurs des résultats obtenus, entrave sérieusement la capacité de la Société de démontrer son degré d'efficacité et la mesure dans laquelle elle atteint ses objectifs. De meilleurs renseignements sur les coûts de programmation et sur les activités aideraient à atteindre cet objectif. D'importantes améliorations doivent également être apportées dans les pratiques de rapport externe pour satisfaire aux attentes du public en matière de reddition de comptes de la part d'une société de la taille et de l'importance de la SRC. La direction nous a informés qu'elle s'occupait

de ces questions, qu'un cadre de gestion global du rendement était mis en place et que d'importantes améliorations seraient apportées au niveau des rapports externes.

14. Il existe également d'autres occasions d'améliorer la qualité des systèmes et des pratiques de la Société. Selon nous, la SRC devrait se concentrer particulièrement sur les aspects suivants :

- l'amélioration des politiques sur les conflits d'intérêt et la divulgation pour les administrateurs, la direction et les employés;
- l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre de gestion des risques global;
- l'amélioration de sa gestion stratégique des initiatives importantes à l'échelle de la Société;
- l'évaluation de ses pratiques d'acquisition pour les droits d'émissions;
- la mise au point définitive de sa stratégie et l'évaluation des besoins en financement pour les investissements de capitaux;
- la rationalisation de son utilisation des installations de production;
- l'application d'un « virage écologique » dans son processus de gestion environnementale.

## Aperçu de la Société Radio-Canada

15. La Société Radio-Canada (la « SRC ou la Société ») a été établie en 1936 par la *Loi sur la radiodiffusion* pour prendre en charge les activités de diffusion de la Commission canadienne de radiodiffusion, le premier organisme de radiodiffusion et de réglementation du Canada, créé en 1932. Elle exerce maintenant ses activités en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion de 1991*, qui énonce les attentes à l'égard du système canadien de radiodiffusion et, en son sein, de la SRC. La *Loi sur la radiodiffusion* mentionne que la Société est un instrument de politique publique permettant d'assurer la réalisation des objectifs des politiques culturelles et de radiodiffusion, la poursuite de l'intérêt national et la satisfaction des besoins des régions du pays. Elle établit également l'indépendance de la SRC en ce qui concerne ses décisions touchant les aspects journalistiques, la créativité et la programmation. La Société rend des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.



**Mandat**

16. La SRC est la plus importante institution culturelle au Canada et ses services sont disponibles dans toutes les régions du pays. En vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*, le mandat de la Société est d'offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation en anglais et en français, qui renseigne, éclaire et divertit, et qui est principalement et typiquement canadienne.

La programmation devrait :

- refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays tout en répondant aux besoins particuliers des régions;
- contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;
- refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langues officielles, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue;
- offrir la même qualité en anglais et en français;
- contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;
- être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure que les moyens sont disponibles;
- refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

17. La SRC doit jouer un rôle au niveau du maintien et de la promotion de l'identité nationale et de la souveraineté culturelle. Elle peut réunir des citoyens de toutes les parties du pays lors des événements nationaux importants et servir à relier les sociétés de façons souvent intangibles.

## Objectifs et stratégies de la Société

18. En 2000, la SRC a commencé à se redéfinir pour répondre aux nombreux défis auxquels elle faisait face. Ses stratégies reposent sur huit priorités réparties en six secteurs stratégiques (voir la pièce 1).

### Pièce 1 Priorités et secteurs stratégiques de la SRC

#### Programmation canadienne distinctive de grande qualité

- Assurer une programmation distinctive de la plus grande qualité.
- Reconnaître l'importance du reflet régional et de la réalité changeante du Canada.
- Assurer la viabilité des grilles canadiennes de la SRC.

#### Efficiences

- Démontrer que la SRC est une entreprise bien gérée et générer des recettes pour les réinvestir dans la programmation.

#### Ressources humaines et créatives

- Renforcer l'engagement de la SRC à l'égard de l'ensemble de ses employés — les créateurs et ceux qui les soutiennent.

#### Partenariats stratégiques

- Positionner la SRC de façon à lui permettre de mieux remplir son mandat grâce à une sélection judicieuse d'alliances et de partenariats.

#### Collaboration

- Faire en sorte que la SRC fonctionne davantage comme une entreprise intégrée.

#### Liens étroits avec les parties intéressées

- Resserrer les liens de la SRC avec les parties intéressées.

Source : Sommaire du plan d'entreprise de CBC/Radio-Canada 2005-2006 à 2009-2010

## Organisation et services de la SRC

19. La programmation est essentielle au rôle de la SRC. La Société met en ondes des émissions de nouvelles et d'affaires publiques, d'arts et de divertissement, de sports, ainsi que des émissions pour les enfants et les jeunes. À l'heure actuelle, la SRC offre ces émissions et ces services en français et en anglais dans toutes les régions du Canada par le biais des plates-formes suivantes :

### Télévision

- Deux réseaux de télévision nationaux comprenant 23 stations régionales et 17 stations affiliées, ainsi que des services de télévision dans le Nord du Canada en 8 langues autochtones.
- Deux réseaux d'information continue qui diffusent 24 heures sur 24, soit le Réseau de l'information (RDI) et CBC Newsworld, entièrement financés par les redevances de la câblodistribution et les recettes publicitaires.

- Trois chaînes de télévision spécialisées — Country Canada, qui est la propriété exclusive de la SRC, et deux en partenariat, soit ARTV et le Documentary Channel.

### Radio

- Quatre réseaux nationaux et 81 stations régionales dont certaines offrent des services dans le Nord du Canada en 8 langues autochtones.
- Radio-Canada International (RCI) qui diffuse des émissions de radio sur ondes courtes dans neuf langues.

### Internet

- Des sites Internet en anglais et en français qui offrent du contenu se rapportant à la programmation radiophonique et télévisuelle et une programmation spécialement conçue pour les « nouveaux médias ».
- Des services de programmation sur Internet pour les jeunes, en français et en anglais.

### Services de programmation audio

- Galaxie, un système numérique payant de musique.

**20.** En juin 2005, le CRTC a octroyé une licence à la SRC et à ses partenaires du secteur privé pour l'exploitation d'un service de radio par satellite. La date de mise en opération de ce service reste à déterminer.

**21.** À l'heure actuelle, près de 99 p. 100 des Canadiens ont accès à certains ou à tous les services de radiodiffusion de la SRC. Ces services sont offerts dans six fuseaux horaires par le biais d'un système complexe et sophistiqué de transmission et de distribution.

**22.** En mars 2005, la Société employait environ 9 700 personnes à temps plein.

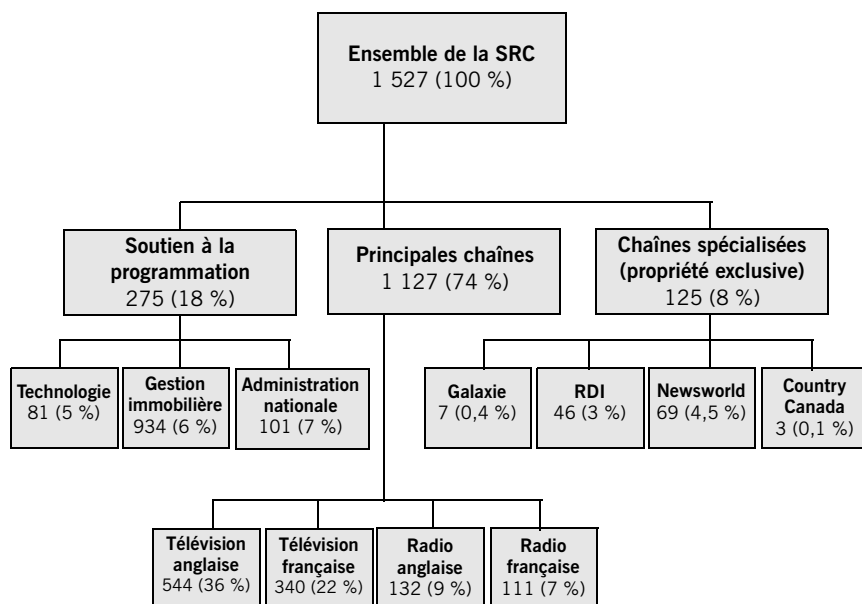
### Financement

**23.** Au 31 mars 2005, l'actif de la SRC était d'environ 1,6 milliard de dollars et son passif d'environ 1,5 milliard de dollars. Les biens fonciers et l'équipement représentaient environ 983 millions de dollars, soit environ 62 p. 100 de l'actif de la Société.

**24.** La SRC est surtout financée par les fonds publics qu'elle complète par des revenus de la publicité télévisée et d'autres sources. En 2004-2005, le budget d'exploitation total de la SRC (sans compter l'amortissement) était d'environ 1,5 milliard de dollars, dont

939 millions de dollars provenaient des crédits parlementaires. La SRC a généré des revenus totaux de quelque 547 millions de dollars dont 322 millions de dollars pour la publicité et quelque 225 millions de dollars d'autres sources telles que la câblodistribution et les ventes d'émissions, les chaînes spécialisées, la location d'installations et les revenus de financement. De plus, la SRC a reçu des crédits parlementaires de 96 millions de dollars pour les immobilisations et de 4 millions de dollars comme fonds de roulement. La pièce 2 montre la répartition des dépenses d'exploitation de la Société.

**Pièce 2 Dépenses d'exploitation de la SRC pour 2004-2005, excluant les dépenses en immobilisations (en millions de dollars)**



Source : Rapport interne de la SRC

**Défis auxquels fait face la SRC**

**25.** La SRC est un organisme complexe et important qui fonctionne dans un environnement très dynamique caractérisé par un degré élevé de concurrence, de nouveaux services et l'évolution rapide des technologies; elle fait face à de nombreux défis et risques.

**26.** La SRC évolue dans un univers multi-chaînes où une myriade de choix sont offerts à l'auditoire, causant une concurrence acharnée entre les radiodiffuseurs pour accroître leur part et fidéliser leur auditoire. La fragmentation des auditoires et l'érosion des revenus publicitaires ont forcé les entreprises de médias du monde entier à mettre au point des stratégies musclées pour maintenir leur rentabilité. En conséquence, un plus petit nombre de conglomerats de médias plus grands dominent aujourd'hui le secteur.

**27.** L'évolution rapide des technologies présente à la fois un défi et une possibilité. Les nouveaux médias, tels que l'Internet, attirent un auditoire de plus en plus important, la radio numérique commence à se développer et la télévision est en train de subir une transition importante vers les services numériques, conventionnels et de haute définition. Les radiodiffuseurs recherchent de nouvelles façons de financer leur programmation qui vont au-delà des revenus publicitaires traditionnels. Les nouvelles technologies et les nouveaux médias font maintenant partie de notre vie quotidienne et font augmenter chez les consommateurs la demande d'information et de divertissement dans le format et le média de leur choix.

**28.** La SRC a le défi de continuellement évaluer l'incidence de ces changements sur ses auditoires et ses services et de s'adapter rapidement pour demeurer pertinente pour les Canadiens en offrant une programmation distinctive et attirante de grande qualité qui réponde aussi à ses objectifs de politique publique. Elle doit également trouver dans son budget des ressources pour suivre le rythme du changement, faire des gains d'efficacité opérationnelle et élargir ses sources de revenus. Elle doit aussi être en mesure de gérer les droits de diffusion afin d'offrir, de manière efficace et efficiente, un contenu au moyen d'un certain nombre de plates-formes médias.

**29.** De plus, la Société devra investir des ressources importantes dans son infrastructure d'équipement au cours des prochaines années afin de soutenir le rythme de l'évolution rapide des technologies dans l'industrie et de moderniser son réseau vieillissant de transmission et de distribution. Le financement de ces initiatives pourrait poser d'importants défis.

**30.** Le fait qu'elle doive faire concurrence aux diffuseurs privés pour le contenu de la programmation, les revenus publicitaires et d'autres ressources alors qu'elle est fortement financée par les fonds publics constitue un autre défi pour la SRC. De telles conditions exposent la Société à la critique de ses concurrents à l'égard de ses pratiques commerciales et de leurs répercussions sur l'industrie. Il est donc important que la Société trouve l'équilibre entre la façon dont elle joue son rôle en matière de politiques publiques et ses pratiques commerciales.

**Vérifications et examens  
précédents de la SRC**

**31.** Le Bureau du vérificateur général a effectué deux examens spéciaux de la SRC qui ont fait l'objet de rapports en 1995 et en 2000. Dans notre rapport d'examen spécial de 2000, nous avons cerné des lacunes importantes dans les systèmes et pratiques de gestion de la SRC dans quatre domaines :

- gestion stratégique;
- relations de gouvernance, information sur le rendement et obligation redditionnelle externe;
- gestion des ressources humaines;
- gestion des installations.

**32.** La Société a également fait l'objet de divers examens et études au cours des dix dernières années. L'étude la plus récente sur l'état du système canadien de radiodiffusion est l'examen de deux ans qu'a mené le Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes, dont le rapport a été publié en juin 2003. Dans *Notre souveraineté culturelle : Le deuxième siècle de la radiodiffusion canadienne*, le Comité a réaffirmé « l'importance de la radiodiffusion publique en tant qu'instrument essentiel à la promotion, à la préservation et au développement de la culture canadienne ». Il a reconnu la SRC en tant que premier garant d'émissions de télévision de grande qualité, distinctement canadiennes.

**33.** Le Comité permanent a également fait part de ses préoccupations quant à la diminution du reflet local dans la stratégie de programmation de la SRC pour de nombreuses régions du Canada où très peu de choix sont offerts. Il est d'avis qu'il incombe à la Société de s'assurer qu'une programmation locale — fondée sur les besoins locaux — soit offerte aux auditoires, et a demandé que la SRC présente un plan stratégique chiffré pour les services locaux et régionaux. Il a également demandé que la Société présente un plan stratégique au Parlement sur la façon dont elle atteindra ses objectifs de programmation et produira des initiatives de programmation pour les nouveaux médias.

**34.** Lorsqu'il a examiné le financement de la SRC, le Comité permanent a été préoccupé par le fait que pour répondre à ses besoins à long terme, la Société pourrait avoir besoin d'un financement supplémentaire et stable. Il a donc recommandé un financement pluriannuel accru et stable pour la SRC. Ses autres recommandations concernant particulièrement la SRC incluaient des modifications à la *Loi sur la radiodiffusion* pour reconnaître la valeur des services des nouveaux médias, l'évaluation des plans stratégiques mentionnés

ci-dessus et un plan détaillé pour que la SRC évalue ses besoins liés à la transition vers une production numérique.

35. De plus, le Comité permanent a observé que les objectifs, les sous-objectifs et les cibles de certains instruments de politique publique — y compris la SRC — sont mal définis ou totalement manquants. Il a donc demandé que le mandat des organismes et les programmes gouvernementaux qui appuient ou régissent la radiodiffusion canadienne soient clarifiés. Enfin, le Comité permanent a observé que la mesure et la communication des résultats par ces organismes tendaient à se concentrer sur les extrants plutôt que sur les résultats. Par conséquent, il a encouragé la SRC à mieux communiquer ses plans et priorités et à améliorer sa reddition de compte aux Canadiens.

## Constatations et recommandations

### Gouvernance

36. La gouvernance s'entend du cadre de systèmes, de pratiques et de structures qu'une organisation a mis en place pour surveiller sa direction et sa gestion de sorte qu'elle puisse remplir efficacement son mandat et atteindre ses objectifs. Nous nous attendions à ce que le Conseil d'administration comprenne clairement son rôle et ses responsabilités et ait en place un cadre de gouvernance fonctionnant bien qui lui permette de surveiller efficacement les activités de la Société et de protéger les intérêts de la SRC et du public canadien.

37. Le Conseil d'administration est composé de 12 administrateurs, incluant le président du Conseil et le président de la Société. Le Conseil d'administration comprend quatre comités : le Comité permanent sur la radiodiffusion de langue anglaise et de langue française, le Comité des ressources humaines et de la rémunération, le Comité des nominations et de la gouvernance et le Comité de vérification.

### Les éléments de base d'un bon cadre de gouvernance sont en place

38. Depuis notre dernier examen spécial en 2000, la Société a déployé beaucoup d'efforts pour améliorer et moderniser sa structure, ses systèmes et ses pratiques de gouvernance, et pour améliorer les relations entre le président du Conseil et la direction ainsi qu'avec les intervenants externes. Globalement, nous avons trouvé que les éléments de base d'un bon cadre de gouvernance étaient en place.

**39. Rôles et responsabilités.** Nous avons constaté que les rôles et les responsabilités du président, ainsi que du président et des membres du Conseil sont bien définis et compris. Un mandat a été établi pour le Conseil et ses divers comités. Le mandat de chaque comité est examiné sur une base annuelle et reflète les pratiques exemplaires actuelles.

**40. Renouvellement du Conseil.** Depuis notre dernier examen spécial, le Conseil a réexaminé les compétences et les qualités essentielles requises pour les administrateurs et a mis à jour son profil du conseil idéal pour la SRC. Nous avons remarqué que le profil du Conseil inclut des renseignements que nous nous attendrions normalement à voir sur l'ensemble de connaissances, de compétences, d'expérience et de représentation géographique nécessaires pour répondre aux besoins de la Société. Ces renseignements ont été communiqués à la ministre du Patrimoine canadien et au Bureau du Conseil privé pour qu'ils en tiennent compte lorsqu'ils nommeront les personnes aux postes vacants.

**41.** Étant donné que les nominations au Conseil n'ont pas été convenablement échelonnées au cours des années précédentes, le mandat de 7 de ses 11 administrateurs indépendants a expiré en 2004. Étant donné que la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que les administrateurs du Conseil ne peuvent siéger plus de deux mandats consécutifs, seul le mandat de l'un de ces sept administrateurs était admissible à un renouvellement. De plus, le mandat d'un autre administrateur avait expiré en 2003.

**42.** Conformément aux directives d'alors du gouvernement sur les nominations au Conseil, le Comité des nominations et de la gouvernance a embauché un expert-conseil indépendant pour aider à trouver des candidats qui correspondaient au profil du Conseil. Par la suite, le Conseil a recommandé au gouvernement que l'administrateur dont le mandat était admissible à un renouvellement soit reconduit; le Conseil a également soumis une liste de 21 candidats — 3 noms possibles pour chacun des 7 postes vacants restants.

**43.** Cinq nouveaux administrateurs ont été nommés par le gouvernement en février 2005 et trois de plus en mai 2005. À notre avis, la combinaison d'administrateurs correspond au profil du Conseil de la Société. Nous avons noté que la recommandation de reconduire le mandat de l'administrateur n'a pas été acceptée et que deux candidats avaient été sélectionnés à même la liste des candidats proposés de la SRC.



44. En mars 2005, la présidente du Conseil a démissionné. Conformément à la *Loi sur la radiodiffusion*, le président de la Société occupe maintenant ce poste par intérim. Au moment de la rédaction du présent rapport, un nouveau président n'avait toujours pas été nommé.

45. **Formation et orientation.** La SRC donne aux nouveaux administrateurs une orientation et de l'information pour les aider à remplir leurs fonctions efficacement. Notre examen des documents d'orientation a révélé que la Société aurait avantage à élargir l'orientation et la formation qu'elle offre aux administrateurs pour couvrir l'environnement du secteur public et ses répercussions sur les activités de la SRC, les pratiques émergentes de gouvernance, les compétences financières, ainsi que les risques, les enjeux et les défis stratégiques particuliers dans le secteur de la radiodiffusion. Nous encourageons aussi les membres du Conseil à tirer parti du programme d'orientation et de formation que le Bureau du Conseil privé offre maintenant aux administrateurs des sociétés d'État.

46. **Rendement du Conseil.** En 2004, le Conseil a évalué son propre rendement. Dans l'ensemble, les administrateurs étaient satisfaits des pratiques en cours mais ont cerné des aspects à améliorer. Le Conseil a élaboré un plan d'action pour évaluer l'information qu'il reçoit de la direction, notamment aux fins de la planification stratégique, et pour tenir des réunions sans la présence des membres de la direction. Il a aussi mis à jour son profil pour qu'il offre la combinaison optimale de connaissances et d'expérience. Nous encourageons le Conseil à continuer d'évaluer régulièrement son rendement et à penser à des moyens d'évaluer la contribution individuelle des administrateurs. Cela est important pour que le Conseil puisse améliorer son efficacité et remplir ses responsabilités de renouvellement de ses membres.

47. **Planification stratégique.** Le Conseil est responsable d'établir et d'approuver l'orientation stratégique de la SRC. Ces orientations stratégiques et les priorités de la Société sont indiquées dans le Plan d'entreprise.

48. Au moment de notre examen, les administrateurs ont exprimé le désir de participer plus activement en débattant de façon plus approfondie les questions stratégiques telles que les répercussions des technologies, la gestion du contenu de la programmation et la gestion financière. Nous avons aussi constaté qu'au cours des deux dernières années, le Conseil et la haute direction n'ont pas tenu leur séance de réflexion annuelle sur l'orientation stratégique. Avec la nomination récente de nouveaux administrateurs, il est important que la direction et le Conseil s'entendent sur le processus de planification stratégique

et sur le degré et le moment de la participation des administrateurs. Il est également important que le Conseil s'assure que les questions concernant la planification stratégique et les pratiques de mesure du rendement que nous soulevons plus loin dans le présent rapport soient prises en charge.

### **Les pratiques relatives aux valeurs et à l'éthique doivent être améliorées**

49. De récents événements dans les secteurs privé et public ont souligné le besoin d'établir et de maintenir une culture d'entreprise fondée sur de bonnes valeurs et sur l'éthique. Les organismes de réglementation du secteur privé et les organismes centraux du gouvernement définissent les politiques, les processus et les pratiques en la matière que doivent mettre en œuvre les organismes.

50. La SRC a un code de déontologie et des lignes directrices sur les conflits d'intérêts qui s'appliquent aux membres du Conseil d'administration, à la haute direction et aux employés. Le Comité des nominations et de la gouvernance effectue un suivi annuel de l'application des lignes directrices pour l'ensemble de l'organisation.

51. Il est important qu'un certain nombre des membres du Conseil d'administration aient une bonne connaissance de l'industrie de la radiodiffusion. Toutefois, ce besoin peut parfois entraîner des situations de conflit d'intérêts. Des mécanismes de contrôle rigoureux doivent être en place pour gérer ces conflits d'intérêts et assurer un fonctionnement efficace du Conseil. Nous avons remarqué que les membres du Conseil d'administration doivent remettre une déclaration conformément aux lignes directrices concernant les conflits d'intérêts au moment de leur nomination et la mettre à jour annuellement. Nous avons constaté qu'à la fin de juin 2005 les déclarations de deux membres nouvellement nommés n'avaient pas été reçues. Selon nous, ces déclarations auraient dû être obtenues avant que les nouveaux administrateurs ne participent à leur première réunion.

52. Nous avons aussi remarqué que les membres de la haute direction et les employés doivent remplir une déclaration annuelle indiquant qu'ils ont lu le code de déontologie de la Société et qu'ils le respectent. De plus, les employés sont tenus de déclarer par écrit leurs conflits d'intérêts réels ou potentiels à leur superviseur immédiat. En vertu du nouveau *Code de valeurs et d'éthique de la fonction publique* publié en septembre 2003, ces déclarations doivent être présentées à la haute direction. Le gouvernement a demandé à la SRC de respecter l'esprit du code et d'adopter des modalités semblables. Nous encourageons la SRC à s'assurer que ses pratiques sont conformes à l'esprit de ces modalités.

53. En septembre 2004, le Conseil a approuvé une politique sur la divulgation interne d'information concernant des écarts de conduite au travail. La politique prévoit la nomination d'un agent indépendant qui recevra les plaintes des employés et rendra compte au Comité de vérification. À la fin de notre examen, cet agent venait d'être nommé. Nous encourageons la Société à poursuivre ses efforts pour mettre en œuvre cette politique.

#### **Le Conseil doit consolider son rôle en matière de surveillance de la gestion des risques**

54. Parmi ses responsabilités d'intendance, le Conseil doit surveiller la gestion des principaux risques pour la Société et leur intégration dans la planification et la prise de décision. Le Conseil doit obtenir l'assurance que la haute direction a cerné les principaux risques auxquels est exposée l'organisation et que des systèmes et des pratiques sont en place pour les gérer.

55. Nous avons noté au cours de notre dernier examen que la SRC n'avait pas de cadre de gestion des risques. Nous l'avons encouragée à établir des structures de gestion permettant de cerner, d'analyser, de gérer et de communiquer les risques à l'échelle de l'organisation d'une manière permettant de donner au Conseil l'information dont il a besoin.

56. Au cours du présent examen, nous avons remarqué que des évaluations des risques avaient été incorporées dans les exercices de planification des composantes médias et d'autres fonctions de l'organisation, y compris des finances et de la vérification interne. L'utilisation de pratiques intégrées de gestion des risques est relativement récente à la SRC et les cadres de gestion des risques qu'a examinés le Conseil ne sont pas uniformes. Le Conseil doit superviser l'élaboration d'un cadre intégré de gestion des risques de l'organisation qui doit être utilisé par les membres de la haute direction et par le Conseil. Le Conseil doit avoir l'assurance que les principaux risques sont cernés, que leur ordre de priorité est établi et que la Société a en place des systèmes et des pratiques pour les atténuer. La Société doit établir un lien entre les évaluations des risques opérationnels actuellement en place et le cadre de gestion des risques de l'organisation. En outre, cette perspective des risques permettrait au Conseil et à la haute direction de se concentrer sur les questions les plus importantes pour la viabilité de la Société, ce qui guiderait la planification stratégique et aiderait à déterminer les besoins en mesure du rendement et en communication de l'information sur le rendement.

**L'information communiquée au Conseil doit être rationalisée**

57. Au cours de notre dernier examen spécial, nous avons constaté que les besoins d'information du Conseil devaient être plus explicites. Les membres du Conseil avaient également mentionné que le lien entre l'information fournie et les objectifs et les priorités de la Société devrait être établi plus clairement.

58. Au cours du présent examen, nous avons constaté que le Conseil et ses comités recevaient de l'information approfondie avant les réunions principalement sous forme de présentations. Nous avons remarqué un certain nombre de cas où l'information présentée aux fins de décision n'incluait pas d'analyse de solutions de rechange ni les effets potentiels sur les activités de la Société. Comme nous l'avons observé au paragraphe 46, le Conseil a cerné le besoin d'évaluer l'information qu'il reçoit de la direction. Les membres du Conseil et la haute direction devraient continuer de travailler ensemble à déterminer le niveau, la qualité et la fréquence de l'information que devraient recevoir les administrateurs.

59. Nous avons aussi remarqué que les procès-verbaux des réunions du Conseil et de ses comités ne donnent pas toujours suffisamment de détails sur la nature des discussions, les choix envisagés, ou les analyses fournies à l'appui des décisions importantes. Toutefois, nous avons constaté une amélioration à cet égard depuis janvier 2005.

**La Société a peu de contrôle sur sa structure d'obligation redditionnelle externe**

60. Dans notre rapport de 2000 nous avons observé que la Société avait alors de nombreuses relations d'obligation redditionnelle; toutefois, aucune d'entre elles ne satisfaisait aux attentes suivantes :

- dans le cadre du mandat de la Société, définir le travail auquel on s'attend de la Société d'une façon assez générale pour ne pas interférer avec son indépendance mais assez précise pour définir les besoins en ressources;
- faire le lien entre les ressources et les pouvoirs dont dispose la Société et les attentes qui ont été convenues;
- définir les mesures de rendement en fonction desquelles la Société pourrait rendre compte de son utilisation de ces ressources.

61. Nous avons également observé que les relations avec le CRTC, le ministère du Patrimoine canadien et les groupes faisant partie du portefeuille de Patrimoine canadien n'avaient pas produit de vue commune du rôle, du financement et de la stratégie de la Société.

Nous avons suggéré que la Société mette en place un processus qui permettrait à la Société et à ses principales parties intéressées de discuter périodiquement du rôle et du financement du radiodiffuseur public et de mesurer son succès.

**62.** La Société même a peu de contrôle sur sa structure d'obligation redditionnelle. Nous avons donc attiré l'attention du ministre du Patrimoine canadien sur cette question après avoir achevé la rédaction de notre rapport d'examen spécial en 2000. Le récent examen du Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes reconnaissait le besoin de s'assurer que les mandats des organismes et des programmes qui appuient la radiodiffusion canadienne soient clairs. Dans sa réponse, la ministre du Patrimoine canadien s'est dite d'accord avec le rapport du Comité permanent sur cette question. Jusqu'à présent, aucun changement n'a été apporté dans la structure d'obligation redditionnelle de la Société.

#### **La vérification interne exécute généralement ses fonctions comme prévu**

**63.** La vérification interne est un élément clé de la gouvernance d'entreprise. Elle donne à la haute direction et au Conseil l'assurance que les principales activités financières, administratives et opérationnelles sont efficaces et efficaces; elle peut aussi suggérer des améliorations.

**64.** Nous nous attendions à ce que la Société possède une fonction de vérification interne conçue pour offrir une plus-value en évaluant si les contrôles mis en place afin de protéger les actifs et de s'assurer que les activités sont exécutées d'une manière économique, efficiente et efficace sont bien exercés. De plus, nous nous attendions à ce que la vérification interne joue un rôle approprié pour appuyer la gouvernance de l'organisation, notamment dans l'évaluation des contrôles et de la gestion des risques de la Société.

**65.** En 1999, la SRC a externalisé sa fonction de vérification interne et le contrat actuel expire à la fin de mars 2006. Nous avons remarqué que la Société a élaboré un mandat pour la vérification interne et que les rôles et responsabilités de la direction, de la fonction de vérification interne et du Comité de vérification sont clairement définis et compris. Toutefois, nous avons également noté que la vérification interne relève fonctionnellement du Comité de vérification et administrativement du chef de la direction financière. Étant donné les changements importants dans la profession de vérificateur et le besoin accru d'assurer son indépendance, la vérification interne devrait relever du président sur le plan administratif.

**66.** La vérification interne effectue généralement ses vérifications des principales activités financières, administratives et opérationnelles comme prévu. Elle prépare un plan de vérification annuel qui est fondé sur une évaluation des risques pour la Société et sur la vraisemblance et sur l'impact de faiblesses dans les contrôles internes. Ce plan est présenté au Comité de vérification pour qu'il l'approuve. La fonction de vérification interne fournit au Comité de vérification des rapports trimestriels qui incluent l'état d'avancement des projets de vérification interne, les délais d'obtention des réponses de la direction, un sommaire des observations notables des vérifications et diverses autres statistiques.

**67.** À notre avis, le plan de vérification annuel pourrait être amélioré en incluant une description plus claire de la nature, de la portée et des coûts de ces vérifications proposées. Cela permettrait au Comité de vérification de mieux comprendre la nature du travail de vérification dans le contexte des besoins de la Société et de continuer de contrôler les heures réellement passées aux vérifications ainsi que les coûts qui y sont associés par rapport à ce qui était prévu dans le plan annuel.

**68.** Nous encourageons également la fonction de vérification interne en consultation avec le Comité de vérification à élargir l'étendue de ses vérifications pour inclure des questions plus stratégiques telles que la gestion des risques, les questions horizontales auxquelles fait face la Société ainsi que son infrastructure technologique. De plus, la fonction de vérification interne peut donner des conseils au Comité de vérification dans un certain nombre de domaines y compris la gouvernance et la gestion intégrée des risques, mais les activités dans ce domaine ont été limitées.

**69.** Dans le contrat concernant les dispositions actuelles d'externalisation de la fonction de vérification interne qui doit être renouvelé en 2006, il sera important que la direction et le Comité de vérification fassent une évaluation approfondie des services qui ont été offerts par rapport aux attentes et qu'ils évaluent les coûts et les avantages de solutions de rechange dans l'exécution de la fonction de vérification interne. Les facteurs suivants doivent aussi être pris en considération dans l'évaluation des solutions de rechange :

- l'étendue des connaissances de la Société, son environnement et sa culture;
- le rôle de la fonction de vérification interne au sein de l'organisation;
- les besoins de la Société en connaissances spécialisées et son accès à ces connaissances.

**70. Recommandation.** Le Conseil devrait :

- assurer la mise en œuvre d'une approche globale pour cerner, analyser et gérer les risques et communiquer l'information sur les risques;
- s'assurer que les membres du Conseil soumettent leurs déclarations sur les conflits d'intérêts conformément à la politique de la Société et améliorer ses politiques en matière de conflit d'intérêts et de divulgation de l'information pour la direction et les employés;
- clarifier avec la direction le degré et le moment de la participation du Conseil dans la planification stratégique;
- définir le niveau et la qualité de l'information dont il a besoin de la part de la direction;
- examiner le rapport hiérarchique de la fonction de vérification interne afin d'en accroître l'indépendance.

**Réponse de la Société.**

- *Un examen des risques à l'échelle de la Société a été mené, et le Conseil d'administration s'est penché sur les résultats. Le Conseil reconnaît de nouveau l'importance de mettre en œuvre un cadre de gestion des risques intégré et bien structuré à l'échelle de l'entreprise, cadre qui serait régulièrement mis à jour.*
- *Dans ses pratiques de gouvernance, le Conseil est parfaitement conscient de l'importance de disposer de solides politiques en matière de conflit d'intérêts et de divulgation, que ce soit pour lui-même, pour la direction ou pour les employés. Le Conseil veillera donc à ce que cette recommandation soit traitée de manière appropriée.*
- *Étant donné que la planification stratégique est au cœur même des activités de la Société, le processus sera adapté pour que le Conseil en fasse partie et que ses commentaires soient adéquatement pris en compte.*
- *En raison de l'importance accordée par le Conseil à des politiques de gouvernance efficaces, celui-ci a déjà discuté avec la direction du niveau et de la qualité de l'information dont il a besoin, et cette question fera l'objet d'examens périodiques au fur et à mesure que de nouveaux besoins apparaîtront.*
- *Le Conseil se penchera également sur la filière de rattachement administratif de la Vérification interne afin de tenir compte de la recommandation.*

## Planification stratégique

71. La planification stratégique guide ce qu'est une organisation, ce qu'elle fait et pourquoi elle le fait, et cela dans une perspective d'avenir.

72. Nous nous attendions à ce que la Société ait des objectifs clairs et mesurables et des stratégies connexes qui prennent en considération son mandat, l'intérêt public, son contexte opérationnel, les principaux risques et occasions, et sa capacité financière. Nous nous attendions aussi à ce que ces objectifs et stratégies soient communiqués dans toute l'organisation et opérationnalisés de façon à guider les décisions de la direction dans la réalisation du mandat de la Société.

### D'importants progrès ont été réalisés dans la planification stratégique

73. Dans notre rapport d'examen spécial de 2000, nous avons conclu que la Société avait besoin d'une stratégie pour guider ses activités. Cette stratégie reposerait sur un équilibre entre les résultats qu'elle prévoit obtenir et les ressources dont elle dispose. Nous avons aussi fait remarquer que les préoccupations au sujet de la clarté du rôle, l'évolution rapide du contexte extérieur et les déséquilibres entre les attentes et les ressources faisaient partie de la réalité de la Société depuis plusieurs décennies. Des comités parlementaires, des groupes de travail et des examens externes ont demandé tour à tour des améliorations dans ces domaines. La Société a évolué continuellement et considérablement au fil des ans, mais les mêmes enjeux sont réapparus.

74. L'interprétation du mandat de la Société et la définition de son rôle constituent un défi de longue date. Depuis notre rapport précédent, la Société s'est livrée à un exercice stratégique important afin d'établir ses objectifs et ses priorités à long terme. La Société a établi les principales priorités et élaboré des orientations stratégiques qui se concentrent sur la diffusion d'émissions distinctives de haute qualité créées et produites par les moyens les plus efficaces possible. Cette orientation inclut aussi l'amélioration de la communication et du partage des ressources pour opérer un changement dans la culture d'entreprise.

75. Nous avons aussi remarqué que les composantes médias ont établi des orientations et des stratégies à long terme ainsi que des plans d'entreprise annuels qui indiquent clairement dans quelle direction elles vont et comment elles s'y prendront. De plus, les composantes médias et les autres fonctions de la Société ont établi des cibles stratégiques et des mesures pour guider la prise de décision. Ces dernières années, les télévisions française et anglaise ont toutes deux élaboré des stratégies de repositionnement pour leurs grilles



d'émissions, et les stratégies des réseaux de radio visent principalement à exploiter leurs réussites et à attirer de nouveaux auditoires.

### **La SRC doit améliorer sa planification stratégique des questions horizontales**

**76.** La SRC oeuvre dans un milieu complexe, qui évolue constamment; les décisions du Conseil et de la direction se font sentir profondément dans toute la Société et pendant plusieurs années. Bien que les composantes médias aient mis en place des stratégies individuelles, nous avons constaté que pour un certain nombre d'importantes initiatives de changement les stratégies indiquant ce que voulait accomplir la Société et comment elle comptait y parvenir auraient pu être plus rigoureusement articulées et communiquées, notamment :

- la transition sur plusieurs années vers la télévision numérique et à haute définition;
- la gestion du contenu de toutes les formes de médias;
- l'incidence des technologies sur le type d'équipement requis pour la distribution;
- le remplacement du matériel âgé de transmission pour satisfaire aux exigences du mandat de la SRC;
- le rôle des chaînes spécialisées;
- les stratégies de financement globales.

**77.** Chacune de ces initiatives a des répercussions sur un bon nombre ou sur toutes les fonctions des composantes médias ou des autres fonctions organisationnelles et la SRC tend à utiliser des processus officieux pour faire participer les divers intervenants de la Société. À notre avis, la Société doit s'assurer que ses stratégies globales sont bien définies, communiquées et gérées à l'échelle de la Société, indiquant clairement à qui incombe la responsabilité de l'atteinte des résultats prévus. Ces stratégies incluraient des mesures et des cibles définies ainsi que les ressources requises pour s'assurer que la Société atteigne ses objectifs. Dans l'exercice de son rôle de supervision, le Conseil serait ainsi mieux placé pour contrôler le rendement de la Société en gérant ces initiatives transversales. De plus, ces stratégies et ces mesures seraient communiquées au Ministre et au Parlement dans le Plan d'entreprise de la SRC.

**78.** Dans l'ensemble, la SRC a réalisé de bons progrès en gestion stratégique. La Société doit maintenant améliorer sa gestion stratégique au niveau global en définissant et en communiquant mieux

ses stratégies et en utilisant des mesures, des cibles et des estimations des ressources.

**79. Recommandation.** Afin d'améliorer sa gestion stratégique, les stratégies de la Société pour ses initiatives globales devraient être bien définies, communiquées et gérées à l'échelle de la Société et la responsabilité de l'atteinte des résultats prévus devrait être clairement établie.

***Réponse de la Société.** La haute direction actuellement en place a instauré des changements fondamentaux dans la structure et la gouvernance de la Société, qui se traduisent par un « modèle d'organisation réseautée » convenant parfaitement à CBC/Radio-Canada et à ses nombreuses composantes. Chaque vice-président a deux types de responsabilités : fonctionnelles, par exemple les Finances ou la Radio française, et nationales, en tant que membre du Comité supérieur de direction (CSD). Ainsi, les initiatives à l'échelle nationale sont la responsabilité du CSD, et leurs responsables sont souvent les vice-présidents des médias. Bien que l'entreprise soit partiellement décentralisée d'un point de vue opérationnel, les composantes sont interdépendantes. Il faut beaucoup de temps pour implanter des changements d'une telle envergure. La direction est d'accord avec la recommandation et redoublera d'efforts pour rendre compte des résultats obtenus dans le cadre d'initiatives nationales.*

**Mesure du rendement et  
information communiquée  
sur le rendement**

**80.** Pour qu'une société d'État réponde aux attentes à l'endroit du secteur public en matière de reddition de comptes et de transparence, il est essentiel qu'elle mesure clairement son rendement et qu'elle le communique. Par conséquent, nous nous attendions à ce que la SRC utilise des indicateurs de rendement qui lui permettent de mesurer son rendement et la mesure dans laquelle les objectifs globaux sont atteints. Nous nous attendions aussi à ce que la Société communique l'information sur le rendement d'une manière qui permet à la haute direction, au Conseil, au Parlement et aux autres parties intéressées de bien comprendre et évaluer les réalisations de la Société et les progrès qu'elle accomplit dans l'atteinte des objectifs globaux.

**Des progrès ont été réalisés à l'égard de la mesure du rendement, mais il y a place à l'amélioration**

**81.** Dans notre rapport d'examen spécial de 2000, nous avons signalé que l'absence de cadre d'information sur le rendement relativement simple et complet, permettant de faire le lien entre les résultats de la programmation et les ressources, limitait la reddition de comptes et la surveillance des principales initiatives de gestion.

**82.** Depuis, la Société a établi six principaux indicateurs de rendement qui incluent des indicateurs quantitatifs et qualitatifs qui reflètent son rôle de radiodiffuseur public. La pièce 3 donne la liste et la définition des indicateurs de rendement.

---

### Pièce 3 Indicateurs de rendement de la SRC

---

**Portée hebdomadaire.** Le nombre de personnes différentes qui utilisent un des services de la Société.

**Part d'auditoire hebdomadaire.** Le pourcentage du temps total d'écoute revenant à chacun des services.

**Proportion du contenu canadien (pour la télévision seulement).** Le pourcentage de la grille-horaire de CBC Television et de la Télévision de Radio-Canada représenté par les émissions canadiennes sur l'ensemble de la journée (de 6 h à minuit) et aux heures de grande écoute (de 19 h à 23 h).

**Service essentiel.** Le pourcentage de la population canadienne adulte qui estime qu'il est essentiel que les Canadiens aient accès aux services de la Société.

**Degré de satisfaction.** Le pourcentage de la population adulte canadienne qui se dit satisfaite de la programmation offerte par les services anglais et français de radio et de télévision de la Société.

**Caractère distinctif du service.** Le pourcentage de la population canadienne adulte qui croit que les services anglais et français de radio et de télévision de la Société offrent des émissions qu'on ne retrouve pas à d'autres stations de radio ou de télévision.

---

**83.** De plus, un ensemble de statistiques utiles et complètes sur les auditoires et l'évolution des médias d'écoute et de visualisation ainsi que des mesures de la valeur de la SRC aux yeux du public ont été élaborées et présentées au Conseil chaque année au cours des deux dernières années.

**84.** Des progrès notables ont aussi été réalisés par les composantes médias et d'autres fonctions de la Société dans l'élaboration et l'utilisation permanente d'un système de mesure du rendement opérationnel et de communication de l'information sur le rendement. Elles ont élaboré un certain nombre d'indicateurs clés de rendement qui forment une partie des rapports mensuels de la direction. Cependant, nous avons noté que les composantes médias et les autres fonctions de la Société n'ont pas toutes les mêmes attentes; certaines ont des cibles claires et mesurables tandis que d'autres n'en ont pas.

**85.** Nous avons remarqué que les six indicateurs clés de rendement global élaborés par la Société ont principalement trait à l'objectif global lié à la programmation et non aux cinq autres secteurs et priorités stratégiques cernés dans son Plan d'entreprise — efficacité, ressources humaines créatives, partenariats stratégiques, collaboration et liens

étroits avec les parties intéressées. Au moment de la rédaction du présent rapport, la haute direction élaborait un tableau de mesures et d'indicateurs pour chacun de ces objectifs globaux. Selon l'approche proposée, l'information provenant de toutes les divisions de la Société serait réunie puis communiquée à la haute direction sur une base régulière. Ces mesures incluraient, par exemple, la part du marché par type de médias, les économies réalisées grâce aux initiatives, l'utilisation du personnel et l'utilisation des installations.

**86.** La mise en œuvre de ce cadre de mesure du rendement global est prévue pour la seconde moitié de 2005. Au fur et à mesure de l'évolution de ce cadre, la SRC pourrait faire le lien, le cas échéant, entre les ressources qu'elle utilise et la réalisation de ses objectifs stratégiques, cibles et résultats.

#### **Les rapports communiqués au Parlement ne satisfont pas aux attentes en matière de reddition de comptes**

**87.** La SRC publie trois comptes rendus clés de ses activités chaque année : le Plan d'entreprise, le Rapport annuel, et le rapport annuel au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). Ces rapports sont les moyens fondamentaux par lesquels la Société rend publics ses engagements, ses conditions de licence et la mesure dans laquelle elle les respecte.

**88.** Le rapport annuel au CRTC contient de l'information détaillée sur le respect des conditions énoncées dans les licences. Il contient de l'information sur le contenu canadien de la musique et de la programmation, la portée de la couverture nationale, la diversité culturelle, les émissions dramatiques, et les nouvelles régionales, entre autres. Nous avons noté que la SRC a en place dans les composantes médias des systèmes et pratiques lui permettant de suivre et de communiquer l'information requise pour satisfaire aux exigences du CRTC.

**89.** Le Plan d'entreprise décrit les secteurs stratégiques, les priorités et les plans d'action de la SRC et donne de l'information financière générale. Toutefois, nous avons noté qu'il ne comporte pas de mesures du rendement et de cibles.

**90.** L'une des exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* prévoit que le Rapport annuel de la SRC doit comprendre un énoncé de la mesure dans laquelle elle a atteint ses objectifs pour l'exercice ainsi que de l'information quantitative sur le rendement de la Société. Le Rapport annuel comprend une description des activités menées au cours de l'année, un aperçu du rendement annuel par rapport à cinq indicateurs

(caractère essentiel, caractère distinctif, confiance, caractère complet et satisfaction), des faits saillants financiers généraux et les états financiers annuels vérifiés. Étant donné que l'un des objectifs du Rapport annuel est de présenter les progrès réalisés par rapport au Plan d'entreprise, l'absence de cibles pour la planification réduit l'utilité de l'information présentée dans le Rapport annuel. Nous avons aussi remarqué que les indicateurs de rendement présentés dans ce rapport ne correspondent pas tous aux six indicateurs de rendement internes de la Société présentés auparavant dans la présente section.

**91.** Enfin, l'information financière présentée dans le Plan d'entreprise n'est pas alignée sur celle qui est présentée dans le Rapport annuel. À l'exception des dépenses annuelles pour les composantes médias et pour les autres fonctions de la Société, l'information financière présentée dans le Rapport annuel ne montre pas les ressources ciblées et utilisées pour atteindre les objectifs de la Société.

**92. Recommandation.** La Société doit poursuivre la mise en œuvre d'un cadre de mesure du rendement global et améliorer ses rapports internes et externes pour mieux démontrer au Conseil et au Parlement qu'elle progresse dans la réalisation de ses objectifs, gère ses ressources de façon efficiente et gère ses principaux risques.

*Réponse de la Société.* Nous sommes conscients de l'importance de cette recommandation et avons des plans bien précis pour la mettre en pratique. Nous avons amélioré les mesures du rendement dans notre rapport annuel 2004-2005 et nous perfectionnons le volet rapports externes de notre cadre de gestion du rendement. Beaucoup de ces nouvelles mesures seront mises en place dans le Plan d'entreprise pour 2006-2007 et le rapport annuel correspondant. À l'interne, nous considérons que d'importants progrès ont été réalisés. Les deux réseaux produisent maintenant un tableau de bord mensuel du rendement qui comporte des renseignements sur le rendement de plusieurs secteurs d'activités jugés importants par les directions des réseaux. À l'échelle nationale, un tableau de bord à l'intention de la haute direction en est aux étapes finales de sa conception, et sa production débutera d'ici la fin de septembre 2005.

## Programmation

**93.** En tant que radiodiffuseur public national du Canada, la SRC doit offrir une très large programmation distinctive canadienne de haute qualité qui renseigne, éclaire et divertit. Elle doit également tirer parti de ses ressources financières et de ses actifs pour assurer les plus grandes économies possible.

**94.** Nous avons voulu déterminer si la Société possédait des systèmes et des pratiques permettant de garantir que la programmation répond

aux besoins de l'auditoire et aux exigences de son mandat de manière efficace par rapport au coût, et si la programmation est conforme à son orientation à long terme.

**95.** Nous nous attendions à ce que la Société ait en place des systèmes et des pratiques efficaces pour :

- prendre les décisions en matière de programmation et de production;
- évaluer les émissions;
- gérer de manière efficiente le contenu, les droits sur les émissions et les inventaires d'émissions;
- protéger le patrimoine culturel;
- veiller au respect de ses normes et pratiques journalistiques.

#### **Des systèmes et des pratiques sont en place pour appuyer les décisions de programmation**

**96.** Au cours des dernières années, la Société a effectué des analyses et des examens approfondis de sa programmation. Chaque composante média a élaboré des stratégies de repositionnement indiquant les buts et les objectifs. Dans l'ensemble, la Société a raffiné son identité publique et renforcé et élargi ses relations avec son auditoire.

**97. Services de radio.** Les réseaux de radio français et anglais de la SRC ont tous deux accru leur portée et leur part de l'auditoire au cours de la dernière année avec plus de 1,1 million de Canadiens (âgés de plus de 12 ans) qui écoutent les postes en français et plus de 3,7 millions de Canadiens qui écoutent les postes en anglais. Les services de radio anglaise sont disponibles pour pratiquement tous les Canadiens de langue anglaise et les services de radio française sont disponibles pour 90 p. 100 des francophones du Canada.

**98.** Les services de radio de la Société tendent à être de plus en plus locaux et régionaux et gagnent de plus en plus en popularité. Des groupes de discussion, des sondages et des réunions des intervenants sont organisés sur une base régulière au niveau local, régional ou du réseau pour connaître les besoins de la population et adapter les émissions pour qu'elles répondent à ses attentes. Les résultats sont documentés et intégrés dans la programmation du réseau ou le cas échéant dans la programmation régionale seulement.

**99.** Nous avons aussi constaté que les programmes s'orientent sur les stratégies et les objectifs établis dans les plans d'entreprise ou les plans

locaux. Sur une base empirique, ils font l'objet d'une évaluation officielle par rapport aux résultats prévus du programme et aux attentes à l'égard du réseau de la Société telles que la qualité de la langue utilisée. Lorsque cela est possible, des données sur le rendement incluant la part de l'auditoire et la portée sont conservées. Des mesures correctives sont prises au besoin.

**100. Services de télévision.** La télévision anglaise de la SRC a un contenu canadien très élevé. Les émissions canadiennes représentaient plus de 77 p. 100 de la journée de radiodiffusion et plus de 86 p. 100 du temps d'antenne aux heures de grande écoute en 2003-2004. Malgré la grande gamme de choix qui sont offerts aux Canadiens, la télévision anglaise de la SRC essaie de conserver sa part de l'auditoire. La pièce 4 indique l'évolution de l'auditoire depuis 1997-1998.

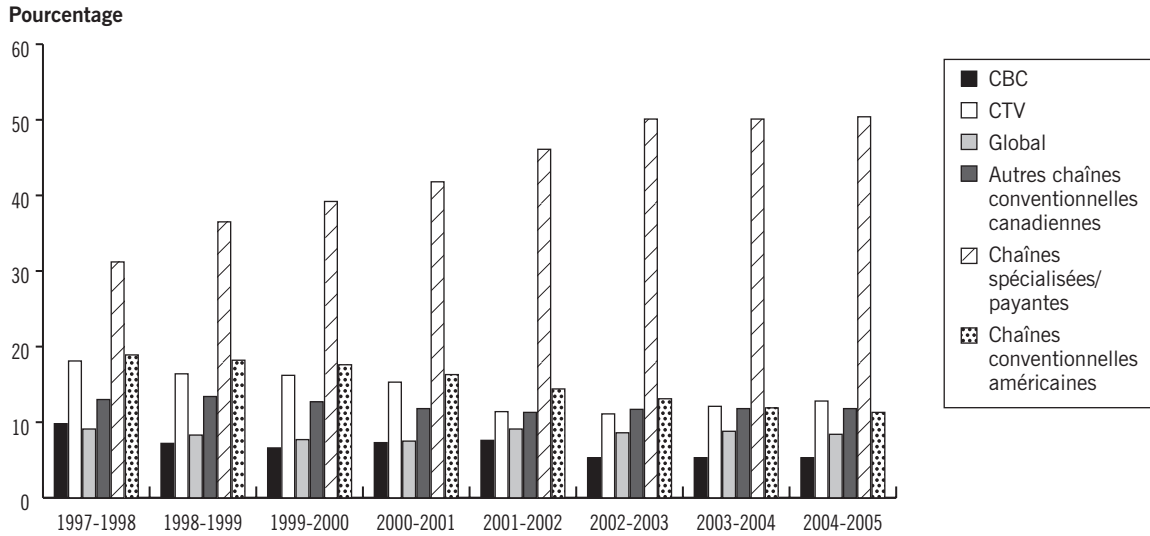
**101.** La télévision française est aussi un joueur important dans le marché francophone. La Télévision de Radio-Canada présente un contenu canadien élevé tout au long de la journée (77 p. 100) et aux heures de grande écoute (88 p. 100). Bien que la part de l'auditoire du réseau ait progressivement diminué au fil des ans, l'introduction de sa grille repositionnée a eu un effet positif sur la part de l'auditoire aux heures de grande écoute. La pièce 5 montre l'évolution de l'auditoire depuis 1997-1998.

**102.** Nous avons remarqué que beaucoup de recherches et d'analyses étaient effectuées pour la sélection des émissions et l'établissement des grilles. Les réseaux ont des processus en place pour établir leur grille mais nous avons eu de la difficulté à déterminer si le contenu était parfaitement aligné sur les stratégies globales du réseau ou s'il était dicté par la part du marché et les revenus commerciaux. Compte tenu de l'étendue du mandat de la Société, le risque que la sélection des émissions ne cadre pas avec le mandat est limité.

**103.** Au moment de notre examen, la Télévision anglaise officialisait son processus de sélection des émissions et élaborait un modèle pour évaluer les aspects quantitatifs et qualitatifs de ses émissions. La Télévision française a cerné cinq caractéristiques clés du succès pour ses émissions mais n'a pas encore déterminé comment elles seront utilisées pour l'évaluation systématique de la programmation.

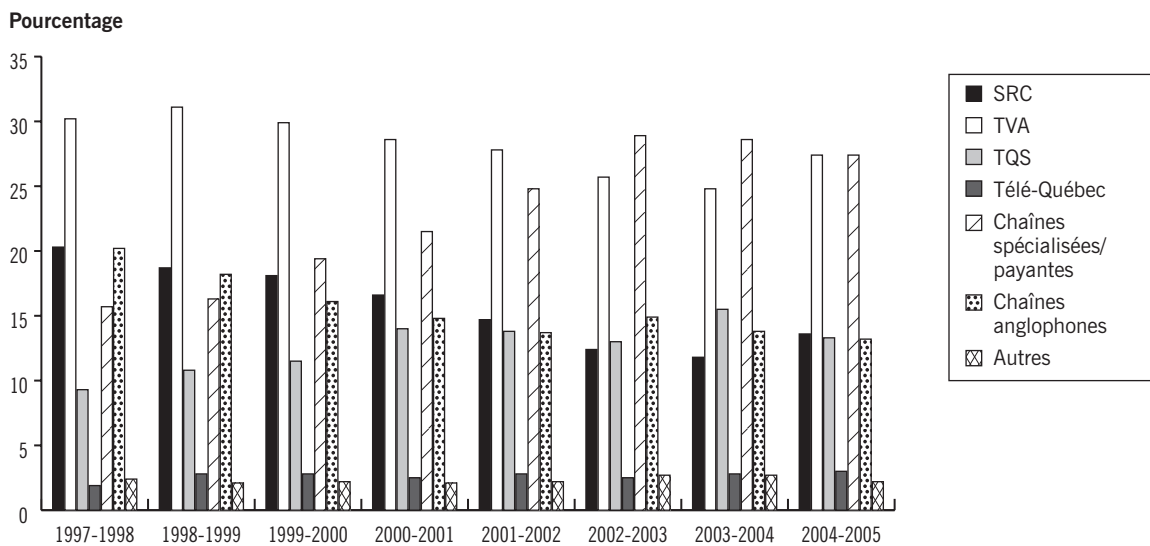
**104.** La sélection des émissions sera toujours un peu intuitive, mais nous croyons qu'il est important que toutes les composantes médias établissent les critères du rendement auquel on s'attend pour les émissions et pour la grille d'émissions dans son ensemble. Les composantes médias peuvent alors utiliser cette information pour

**Pièce 4 Part de l'auditoire du marché anglophone, journée entière, (1997-1998 à 2004-2005)**



Source : Recherche Nielsen — journée entière — 24 heures, septembre à mars

**Pièce 5 Part de l'auditoire du marché francophone, journée entière, (1997-1998 à 2004-2005)**



Source : Recherche Nielsen — journée entière — 24 heures, septembre à mars



apporter tout changement nécessaire pour les futures décisions de programmation. Cela établirait aussi plus clairement le lien entre le rendement des émissions individuelles, les stratégies du réseau et les objectifs de la Société.

### **Une nouvelle stratégie pour la programmation régionale et locale a été proposée**

**105.** Le mandat de la SRC exige que ses émissions offrent un reflet du Canada et de ses régions aux auditoires nationaux et régionaux tout en répondant aux besoins de ces régions. Au fil des ans, l'interprétation de cet aspect du mandat de la SRC a fait l'objet de nombreuses discussions par un bon nombre des parties intéressées et continue de le faire. Les attentes à l'égard d'une présence régionale peuvent prendre diverses formes; il peut s'agir de la production d'émissions qui reflètent les différences régionales de langue et de culture, de l'édification de ponts entre les régions, de la diffusion d'émissions régionales et locales pour les auditoires régionaux et locaux, de la production d'émissions dans les régions et de l'assurance d'un accès raisonnable par les collectivités à la programmation régionale et nationale.

**106.** Comme nous l'avons mentionné au paragraphe 33 du présent rapport, le rapport de juin 2003 du Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes a demandé qu'un plan stratégique incluant une estimation des besoins en ressources pour la prestation des services locaux et régionaux de radiodiffusion publique soit élaboré.

**107.** En décembre 2004, la Société a présenté sa stratégie régionale révisée à la ministre du Patrimoine canadien qui en a fait part au Comité permanent. La stratégie porte sur les lacunes dans les services locaux et régionaux de la Société sur les plans géographique et de la programmation. Plus particulièrement, la stratégie vise à accroître l'accès à la couverture de radiodiffusion publique des nouvelles locales et régionales, de la culture et de l'actualité. La stratégie doit être mise en œuvre sur trois ans et on estime que son coût annuel atteindra environ 80 millions de dollars la troisième année.

**108.** La Société a indiqué qu'elle n'avait pas les moyens de financer cette stratégie sans un financement supplémentaire du Parlement. À la fin de notre examen, il n'y avait aucun plan pour incorporer des parties de la stratégie dans les activités de la Société pour les années à venir.

### La gestion des droits sur les émissions pourrait être raffinée

109. En plus de créer elle-même certaines émissions, la Société acquiert continuellement des émissions afin de constituer une vaste collection d'émissions pour répondre aux besoins de ses grilles.

110. Les droits sur les émissions sont négociés pour un nombre précis de diffusions pendant une période donnée, et selon le genre d'émission (par exemple, enfants, dramatiques, art). Les pratiques de l'industrie établissent généralement un nombre standard de diffusions. Au cours des dernières années, la Société a négocié les droits de manière à pouvoir les utiliser sur ses diverses plates-formes souvent en accroissant le nombre de diffusions qu'elle négocie.

111. Les analyses comparatives que nous avons effectuées démontrent que les radiodiffuseurs privés et d'autres radiodiffuseurs publics diffusaient généralement leurs émissions conformément aux droits de diffusion acquis. Au cours de notre vérification, nous avons remarqué que de nombreuses émissions acquises ou commandées par la Société étaient encore disponibles pour la radiodiffusion. Au 31 mars 2005, la Société avait au moins 8 800 heures de programmation disponibles pour le réseau français et 5 800 heures pour le réseau anglais. La direction nous a appris que la Société ne jugeait pas avantageux de diffuser certaines catégories d'émissions plus d'une ou deux fois même si elle en avait acquis les droits de rediffusion.

112. Nous comprenons que divers facteurs doivent être pris en considération lorsque l'on compare les pratiques de gestion des droits de la SRC avec celles de l'industrie. Selon nous, la SRC aurait avantage à raffiner son approche de la gestion des droits sur les émissions pour s'assurer qu'ils sont utilisés de façon optimale.

113. **Recommandation.** La Société devrait évaluer ses pratiques de gestion des droits sur les émissions pour s'assurer que les droits sont gérés de façon optimale.

*Réponse de la Société.* La direction considère que l'acquisition et l'utilisation de droits de télédiffusion sont, dans la majorité des cas, déjà optimisées par les réseaux de télévision. De façon générale, ceux-ci y parviennent en achetant le nombre maximum de télédiffusions potentielles au coût différentiel minimal. Cela dit, nous avons pris bonne note des préoccupations et des recommandations du Bureau du vérificateur général et continuerons de veiller à ce que nos droits soient gérés de façon optimale.

114. **Gestion des redevances.** La Société a également la responsabilité de rémunérer les créateurs d'émissions convenablement

en leur payant des redevances chaque fois qu'elle diffuse l'émission. Annuellement, elle dépense environ 20 millions de dollars. On s'attend à ce que ces frais augmentent à mesure que les affaires évoluent et que de nouvelles redevances et ententes de frais de gestion des droits d'auteur sont exigées.

**115.** De plus, la Société a conclu un partenariat pour diffuser des émissions de radio par satellite dans tout le Canada et les États-Unis à une date qu'il reste à déterminer. Avec l'élargissement de sa portée, il est essentiel que la Société comprenne et gère bien ses obligations de redevances.

**116.** Nous avons noté que la Société possède quelques systèmes distincts pour enregistrer et gérer les redevances, ce qui augmente le risque de ne pas respecter les exigences réglementaires. Nous sommes au courant d'au moins un cas, qui a depuis été rectifié, où la Société n'avait pas payé de redevances adéquates aux artistes. La Société nous a informés que des améliorations étaient apportées à ses processus avec la mise en œuvre du nouveau système de gestion VISION cette année.

#### **La qualité des pratiques journalistiques est bien gérée**

**117.** La Société affirme qu'elle reconnaît sa responsabilité d'offrir constamment de l'information de grande qualité sur laquelle le public peut se fier, et elle s'est engagée à rendre des comptes au public qu'elle dessert. Nous nous attendions par conséquent à ce que la SRC ait un programme d'assurance de la qualité qui assure le respect des valeurs et des pratiques journalistiques de la Société.

**118.** Dans notre rapport d'examen spécial de 2000, nous avons noté qu'étant donné les changements que connaît le milieu de la radiodiffusion, la Société devait mettre à jour et approuver son manuel des normes et pratiques journalistiques. Le manuel est un cadre de normes et pratiques conçu pour garantir que le journalisme répond aux attentes et aux obligations de la Société.

**119.** Depuis, la SRC a mis à jour ses normes et pratiques journalistiques et elle les revoit continuellement pour trouver les aspects à améliorer. Le personnel est informé des normes et pratiques, et il existe une structure pour garantir qu'il les respecte.

**120.** La gestion de la qualité journalistique est appuyée par deux ombudsmans indépendants qui rendent compte au Conseil chaque année. Le rapport qu'ils présentent au président et au Conseil résume les plaintes et les principales questions soulevées au cours de l'année et

indique la mesure dans laquelle chaque composante média a respecté la norme de service établie pour le traitement des plaintes.

**121.** Dans l'ensemble, nous sommes satisfaits des systèmes et pratiques en place dans la Société pour gérer la qualité des pratiques journalistiques.

### **Notre patrimoine culturel est protégé**

**122.** Les émissions canadiennes font partie de notre patrimoine culturel et, à ce titre, elles doivent être protégées. En 1998, la Société a lancé un important projet d'archivage après qu'un groupe de travail eût indiqué que le Canada pourrait perdre son patrimoine visuel et audio. Les objectifs du projet étaient les suivants :

- restaurer et préserver le patrimoine de la radio et de la télévision de la Société;
- stocker et cataloguer ce matériel de manière à permettre à la Société de réaliser toutes les possibilités qu'il offre sur le plan historique et économique;
- mettre ce patrimoine culturel et historique à la disposition de la population canadienne.

**123.** La Société a établi une politique de sélection et de conservation pour guider le choix du matériel d'archives dans tous ses services, ses plates-formes médias et ses régions. Ce travail a permis de restaurer, de conserver et de cataloguer des centaines de milliers d'heures de radio et de télévision pour les protéger afin que les générations futures puissent les utiliser. Le public a accès à certains contenus historiques sur les sites Web anglais et français de la Société.

**124.** La Société prend aussi des mesures pour combler les arriérés que nous avons notés dans la conservation du matériel. La gestion et la tenue des archives et l'accès à celles-ci font partie d'une initiative plus vaste de gestion du contenu que la SRC a entreprise en 2001 et qu'elle poursuit aujourd'hui. Globalement, nous sommes convaincus que la Société a en place des systèmes et des pratiques appropriés pour conserver notre patrimoine culturel.

### **Technologie**

**125.** En tant que radiodiffuseur public national, la Société a le mandat d'offrir des services de radio et de télévision à toutes les collectivités de plus de 500 personnes. Pour assurer cette couverture, elle se sert d'un réseau de transmission analogique à l'échelle canadienne qui compte environ 2 470 transmetteurs sur 960 sites de transmission, pour distribuer les émissions de radio et de télévision en français et en

anglais à près de 99 p. 100 des Canadiens. Ce réseau analogique est âgé et doit être remplacé.

**126.** La technologie joue un rôle essentiel à la SRC en appuyant la production et le montage des émissions, la distribution des images et de l'information, et tous les aspects des activités de la Société par le biais d'une infrastructure complexe de technologies de l'information. Les choix technologiques ont des répercussions à long terme sur l'ensemble de la Société et doivent être en adéquation avec son orientation future. Par conséquent, nous nous attendions à ce que la SRC ait des plans et des stratégies afin d'utiliser les technologies les plus appropriées pour exécuter ses activités de manière efficace par rapport au coût.

### **La planification des technologies à l'échelle de la Société progresse**

**127.** Afin d'offrir un point central pour la planification stratégique de la technologie, le président a nommé en 2001 un chef de la direction technique qui est chargé de trouver les meilleures solutions technologiques possible en fonction des coûts pour répondre aux besoins à court et à long terme de la Société. Étant donné que le nombre de projets de la SRC méritant d'être financés dépasse les ressources disponibles, des choix doivent être faits. L'équipement et les investissements dans les technologies représentent la majeure partie des besoins en mise de fonds.

**128.** Au moment de notre examen, la Société avait réalisé à peu près la moitié d'une initiative quinquennale visant à améliorer la planification des immobilisations et la gestion des projets d'acquisition et de mise en œuvre des technologies. Les améliorations apportées comprennent la création d'une équipe représentant tous les réseaux et divisions de la Société, la participation de la haute direction à l'établissement des priorités pour la sélection des technologies, et la préparation d'un plan d'immobilisations quinquennal.

**129.** Nous avons remarqué que la Société avait évalué sa situation actuelle et déterminé les facteurs qui influent sur l'infrastructure technologique visée — comme le besoin de réduire les coûts et de tirer parti des actifs, ainsi que les tendances technologiques et les conditions du marché. En novembre 2004, le chef de la direction technique a élaboré l'ébauche d'un document sur l'infrastructure globale des technologies de l'information et la planification stratégique qui inclut des éléments d'un plan technologique à l'échelle de la Société. Bien que des progrès aient été réalisés à l'égard de certains des projets

indiqués dans le plan, nous avons noté qu'au mois de mai 2005, ce plan n'avait pas progressé.

**130.** À notre avis, en poursuivant l'élaboration d'un tel plan global, la Société serait mieux placée pour diriger les activités de gestion de l'information, de production, de transmission et de distribution ainsi que pour classer les projets par ordre de priorité et clarifier les rôles et responsabilités des intervenants en jeu.

### **Le financement des immobilisations continue de poser un défi important**

**131.** Au moment de notre examen, une bonne partie de l'infrastructure ciblée pour les systèmes d'information avait été déterminée et des initiatives stratégiques telles que la mise en œuvre de la télétypie et de la radiotypie et le projet Vision étaient en cours. De plus, nous avons remarqué que la Société avait préparé des estimations de coût pour le remplacement de son réseau de distribution vieillissant et que la planification d'initiatives particulières liées à la transition vers une programmation et une distribution numériques progressait. (Même si au Canada, contrairement aux États-Unis, l'industrie n'a pas de date limite pour se convertir à la transmission numérique, cette transition est inévitable.) En avril 2005, le gouvernement a demandé que la Société élabore une stratégie et évalue le financement dont elle aurait besoin pour effectuer cette transition.

**132.** Comme nous l'avons mentionné auparavant, la Société doit élaborer des stratégies globales qui sont bien définies, planifiées et gérées. Cela inclurait des stratégies sur l'utilisation des technologies. De plus, les initiatives importantes telles que le remplacement du réseau de distribution vieillissant et la transition vers la télévision numérique et de haute définition exigent un financement important sur plusieurs années. La Société doit démontrer le besoin d'un financement supplémentaire pour ces stratégies et le communiquer au Ministre et au Parlement.

**133. Recommandation.** La Société devrait mettre la dernière main à sa stratégie globale pour l'infrastructure technologique, établir des priorités et communiquer ses besoins en financement aux parties concernées.

***Réponse de la Société.** La Société fait face à un problème de taille sur le plan financier pour le renouvellement de ses biens d'équipement à un taux correspondant à des cycles de vie réalistes. En conséquence, la plupart des investissements stratégiques, comme la transition à la télévision haute définition (HD), s'inscrivent jusqu'à présent dans le cycle de remplacement*

*des immobilisations. Le gouvernement reconnaît que la Société ne peut se permettre une transition rapide à la production et à la diffusion HD sans une injection massive de fonds supplémentaires. En réponse à la demande du gouvernement, CBC/Radio-Canada prépare une présentation détaillée à ce sujet, de même que sur nombre de dossiers touchant aux immobilisations.*

*Le chef de la direction technique compte instituer un groupe de travail sur les orientations stratégiques auquel participeraient les quatre vice-présidents médias, afin de recueillir leurs observations concernant leurs services respectifs, de façon à rattacher les objectifs de la planification stratégique aux initiatives en matière de programmation.*

### **La Société fait face à des retards et à des dépassements de coûts importants dans un projet essentiel**

**134.** L'infrastructure de technologies de l'information est aussi le cadre de soutien des activités et des fonctions administratives de la Société, qui garantit que les employés disposent des applications technologiques dont ils ont besoin pour faire leur travail.

**135.** Nous nous attendions à ce que la Société gère et protège son infrastructure des technologies de l'information de manière à répondre aux besoins des utilisateurs. Nous nous attendions aussi à trouver des politiques et procédures qui optimisent l'utilisation des technologies de l'information, en limitent le coût et préviennent l'utilisation non autorisée.

**136.** Avec la création du poste de chef de la direction technique, la responsabilité du développement et du soutien des applications de technologies de l'information a été combinée avec celle de la division de la distribution et de la transmission. Cette mesure a permis d'avoir un portrait plus complet des solutions offertes par les technologies. Nous avons trouvé des preuves que le soutien donné par l'infrastructure technologique pour le principal système financier et le nouveau système global d'appui des nouvelles était bon.

**137.** Afin de réaliser des gains d'efficacité en matière de production et de distribution, la Société intègre plus de 45 systèmes d'information distincts en une application, VISION, pour la gestion des contrats de personnel, de l'acquisition de contenu, des droits sur les émissions, de l'établissement des grilles, et des ventes et des revenus. Cette application sera utilisée par les réseaux de télévision anglais et français et, dans une moindre mesure, par les réseaux de radio. Étant donné que la Société jugeait qu'aucun système unique dans le marché ne répondait à ses besoins, elle a décidé d'élaborer son propre système. Le fait que le système VISION doive être adapté, combiné à d'autres

facteurs tels que sa taille, sa portée et sa complexité, en fait un projet très risqué.

**138.** La Société a conclu un partenariat avec une entreprise externe pour élaborer et exécuter ce projet d'information complexe et important. Un bureau de gestion de projet a été établi pour gérer tous les aspects de l'élaboration et de la mise en œuvre. Nous avons remarqué que depuis le lancement du projet, d'importants changements dans la portée du futur système ont entraîné de grands retards dans la conception et l'exécution à des étapes clés, ainsi que des problèmes au niveau de la qualité des versions des systèmes qui ont été mises à l'essai. Selon nous, les changements dans la portée s'expliquent en partie par les évaluations incomplètes des besoins de la Société. Ces problèmes ont constamment déplacé le calendrier de mise en œuvre.

**139.** En mars 2005, la Société a dû reporter la mise en œuvre de l'application. De plus, à la fin de notre examen, le budget révisé pour la mise en œuvre de l'application et la gestion du projet dépassait de plus de 18 millions de dollars le budget original de 33 millions de dollars.

**140.** À notre avis, il est essentiel que la Société continue de gérer la mise en œuvre de cette application de manière à réduire les augmentations de coût à venir, incorpore des pratiques de gestion de la qualité dans les essais et les conversions, et forme le personnel pour en assurer la réussite. De plus la Société aurait avantage à clarifier les rôles et responsabilités des propriétaires de l'application ainsi que la responsabilité des données contenues dans les systèmes.

#### **La Société a pris des mesures adéquates pour assurer la continuité de ses activités**

**141.** Le principal objectif de la planification de la continuité et de la reprise des activités est de permettre à une organisation de reprendre ses activités normales après de brèves interruptions de services ou des sinistres et des urgences véritables. Si la collecte, le traitement ou la distribution des nouvelles sont touchés, les activités essentielles doivent pouvoir reprendre normalement dans un délai raisonnable.

**142.** Nous nous attendions à ce que la Société ait recensé les principales activités qui doivent rester disponibles et pris des mesures lui permettant d'assurer la continuité des activités en cas de panne.

**143.** Nous avons constaté que la Société avait mis en place les principaux éléments d'un plan de continuité des activités pour ses technologies de l'information et ses activités de radiodiffusion. La Société a effectué une évaluation des risques que posent ses systèmes. En général, les procédures de reprise ont été établies et testées.



144. À une échelle plus vaste, la Société a établi une structure de réaction en cas de crise nationale et des mécanismes de prise de décision pour faire face aux urgences. Globalement, nous sommes convaincus qu'elle a pris les précautions nécessaires pour assurer la poursuite des activités en cas de panne.

### Gestion financière

145. La gestion financière fait partie intégrante du processus d'information et de prise de décision d'une organisation. Une organisation doit avoir l'assurance que les fonds sont affectés de manière à ce qu'elle puisse atteindre ses objectifs et que les services sont fournis en tenant compte des principes d'économie et d'efficacité. L'information de gestion financière comprend le coût des activités menées et appuie l'affectation des ressources et la restructuration des services en réponse à l'évolution des besoins et des priorités.

146. Nous nous attendions à ce que la Société produise de l'information exacte, pertinente et actuelle aux fins de la gestion financière qui éclaire et appuie les décisions de la direction, du Conseil, du gouvernement et des autres parties intéressées.

#### **La Société a besoin d'une information de meilleure qualité pour démontrer qu'elle est bien gérée**

147. Nous nous attendions à ce que la Société mesure et contrôle le coût de ses principaux produits et activités, de ses activités de production de revenus et d'autres activités de soutien. Nous nous attendions aussi à ce que des normes aient été établies pour permettre la mesure et la comparaison efficaces des coûts entre les réseaux ainsi qu'avec les organismes externes.

148. Dans notre rapport de 2000, nous avons indiqué que les systèmes et pratiques de contrôle des coûts pour les émissions produites à l'interne et les émissions acquises suffisaient à assurer une gestion économique des activités. Une budgétisation était effectuée au niveau des postes et des contrôles étaient en place pour assurer une gestion permettant de respecter le budget. Toutefois, nous avons constaté que peu d'analyses comparatives internes et externes étaient effectuées et que les coûts de production variaient beaucoup selon le genre de programme et le réseau pour des activités semblables. Le peu d'analyses effectuées s'explique en partie par le manque d'information financière sur les systèmes d'information qui étaient alors en place.

149. En 1999-2000, la Société a mis en œuvre le système financier SAP. Depuis, des progrès ont été réalisés au niveau de la collecte de l'information financière pertinente. Nous avons constaté que les

gestionnaires reçoivent régulièrement des données sur les dépenses et les revenus qu'ils contrôlent directement. Cette information montre les dépenses réelles par rapport au budget alloué.

**150.** De plus, un modèle d'affectation des coûts a été élaboré pour appuyer les activités et les composantes médias, et d'autres fonctions de la Société ont élaboré certains rapports pour contrôler l'utilisation des ressources financières. Nous avons toutefois remarqué que la haute direction ne disposait pas de l'information pertinente sur le coût de la programmation et des activités pour évaluer l'efficacité des activités de la Société. Plus particulièrement, les rapports à la direction n'offrent pas une ventilation du coût des activités par grande catégorie telles que les coûts pour le personnel, les coûts opérationnels ou les coûts liés aux installations. Cela permettrait des comparaisons entre diverses périodes et des activités semblables au sein de la Société et avec des organisations externes. De plus, la présentation et le contenu des rapports ne sont pas uniformes au sein des composantes médias et des autres composantes ou entre elles. Il est donc difficile, ou même impossible, de comparer le rendement et les coûts entre réseaux.

#### **La Société aurait avantage à effectuer des analyses comparatives internes et externes**

**151.** Dans nos rapports précédents, nous avons souvent insisté sur l'importance d'effectuer des analyses comparatives internes et externes des coûts. Lors du présent examen, nous n'avons vu aucune preuve que ces activités avaient été exécutées. La Société a indiqué qu'elle avait tenté d'effectuer ce genre d'analyses internes mais qu'il existait de trop grandes différences entre le fonctionnement des réseaux pour que cela soit possible, et qu'elle n'y voyait aucun avantage. Nous reconnaissons qu'il y a des différences, par exemple, au chapitre des conventions collectives et des technologies, mais la Société doit être en mesure d'effectuer de telles analyses pour fournir à la direction et au Conseil l'assurance que ses activités sont menées de manière efficace et qu'elle utilise ses ressources de manière économique et efficiente. Ces analyses pourraient permettre des gains en efficacité et des économies et encourager le partage des idées et des expériences au sein de la Société. Une meilleure information financière offre une base plus solide pour cerner des économies potentielles, évaluer le coût des grilles d'émissions et établir les futurs besoins en ressources.

#### **L'information financière nécessaire à la prise de décision est parfois incomplète**

**152.** Nous avons constaté que la qualité des analyses fournies aux preneurs de décision s'était améliorée au fil des ans, même si elle varie

entre les composantes médias et les autres fonctions de la Société. Cependant, nous avons noté des cas où les analyses financières présentées à la haute direction et au Conseil étaient incomplètes et nous sommes inquiets du fait que la fonction centrale des finances n'effectue pas d'examen critique des analyses. De plus, nous avons constaté que lorsque six initiatives importantes ont été achevées, la Société n'en a pas évalué les coûts et les avantages réels par rapport à la proposition initiale.

**153.** À notre avis, la Société doit veiller à recueillir de l'information de meilleure qualité pour comprendre toutes les répercussions financières des décisions; elle doit aussi disposer de l'information et des mécanismes nécessaires et les utiliser pour assurer la reddition de comptes en matière financière.

**154.** La Société a amélioré sa gestion financière et elle doit poursuivre ses efforts à cet égard. Les Finances de la Société ont la responsabilité globale de la gestion financière et du contrôle de l'organisation. Elles doivent donc avoir une perspective suffisamment vaste pour superviser les rapports, leur contenu et l'application des politiques existantes. Pour atténuer les problèmes de rapports financiers, d'établissement des coûts et d'analyses financières mentionnés ci-dessus, les Finances de la Société doivent s'assurer que la Société fonctionne de façon intégrée, en remettant en question les rapports, en établissant des normes et en s'assurant que les techniques appropriées d'établissement des coûts et d'analyse financière sont utilisées pour les décisions importantes.

**155. Recommandation.** La Société devrait :

- améliorer l'information sur le coût des programmes et des activités afin de pouvoir mieux évaluer le degré d'efficacité de ses activités;
- s'assurer que les différences entre réseaux dans les pratiques et les résultats financiers sont justifiées;
- s'assurer que l'analyse financière présentée pour les propositions de projet importantes est complète et suffisamment remise en question.

**Réponse de la Société.** *Nous sommes conscients de l'importance d'être en mesure d'évaluer le degré d'efficacité de nos activités. Nous comprenons et partageons vos préoccupations quant à la nécessité de mener des études comparatives. Les deux réseaux améliorent leurs méthodes d'établissement des coûts et leurs systèmes de mesures, et le service national des finances les assistera afin de mieux harmoniser l'information liée à l'établissement des coûts, de sorte que les réseaux puissent être comparés entre eux et avec d'autres entreprises.*

*Nous convenons aussi que l'analyse de propositions pour les projets importants doit être exhaustive et suffisamment examinée. Nous considérons que la qualité de nos analyses financières s'est grandement améliorée au cours des quelques dernières années. Néanmoins, nous adopterons une approche plus méthodique et examinerons les propositions d'affaires avec une plus grande circonspection. Nous comptons également renforcer la responsabilisation des chefs de projets en exigeant des comptes rendus des activités au terme des projets importants dont ils ont la charge.*

## **Gestion des ressources humaines**

**156.** L'actif le plus important de la Société est la créativité, l'inspiration et la diversité de son personnel. Il est donc essentiel que la SRC ait en place les politiques et les stratégies en matière de ressources humaines dont elle a besoin pour s'assurer qu'elle peut attirer, former, motiver et retenir les personnes qui possèdent les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour remplir son mandat. Nous nous attendions aussi à trouver un système de gestion du rendement efficace, correspondant aux objectifs et aux priorités de la Société.

### **La Société a surmonté de nombreux défis dans la gestion de son personnel**

**157.** Lors de notre dernier examen spécial, nous avons remarqué que la Société avait subi des pressions considérables à la suite des compressions budgétaires, des réductions de personnel et des réorganisations, qui avaient réduit les possibilités de créativité offertes au personnel et miné son moral et son engagement. L'initiative de changement de la culture d'entreprise alors en cours exigeait une plus grande visibilité et un appui plus soutenu de la haute direction.

**158.** Depuis notre rapport de 2000, la Société a réorganisé sa division des ressources humaines ainsi que celle des principales composantes médias. Elle a également déployé des efforts considérables pour gérer les relations de travail et rebâtir la relation de confiance avec les syndicats et la rendre constructive. La SRC a été désignée comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada pour les deux dernières années par MediaCorp Canada Inc.

**159.** Environ 90 p. 100 du personnel de la Société est syndiqué. Au cours des dernières années, la négociation collective a été simplifiée grâce à la réduction du nombre de syndicats et des équipes de négociation. Le fonctionnement multi-tâches est maintenant établi, et les gestionnaires ont davantage de latitude pour affecter le personnel. La direction a aussi cerné d'autres changements qui s'imposent pour s'adapter aux réalités opérationnelles en évolution.

La SRC a reconnu clairement l'importance de la négociation collective pour instaurer les changements souhaités dans sa culture d'entreprise.

**Les résultats des sondages auprès des employés révèlent des améliorations dans les pratiques de gestion des ressources humaines**

**160.** La SRC a mené un sondage auprès de tous ses employés en 2001 et les diverses composantes médias et fonctions internes se sont vu attribuer la responsabilité d'assurer le suivi des questions soulevées par les employés. Un deuxième sondage mené en 2003 a révélé des améliorations dans presque tous les domaines couverts par les deux sondages.

**161.** Des améliorations ont été constatées au niveau des communications avec les employés. En effet, les membres du Conseil d'administration, la direction et les employés discutent plus souvent de leurs perspectives, de leur orientation générale et de leurs préoccupations. Le sondage a révélé que la Société devait encore améliorer son processus de gestion du rendement, ses programmes de formation et son évaluation des répercussions de ses décisions sur les employés.

**162.** La responsabilité du suivi a cette fois également été confiée aux diverses composantes médias et fonctions internes, mais aucun plan d'action structuré comportant des échéanciers n'a été élaboré; des activités de suivi se déroulaient au moment de notre examen.

**Davantage d'efforts doivent être consacrés à la planification de la relève et au renouvellement de l'effectif**

**163.** Nous avons constaté que pour le moment la SRC est en mesure d'attirer le personnel dont elle a besoin et que le taux de roulement des employés est relativement faible. Étant donné qu'un nombre important d'employés pourraient prendre leur retraite au cours des cinq prochaines années, la SRC reconnaît que la planification de la relève est prioritaire. Au niveau de la haute direction, des plans de relève sont exigés et sont soumis à l'examen du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration.

**164.** À l'heure actuelle, la nature et l'étendue de la planification de la relève varient, mais son importance est reconnue pour les postes de gestion, de supervision et pour les postes hautement spécialisés. Le réseau français a mis en place des plans de renouvellement de l'effectif tandis que le réseau anglais est en train d'en établir.

**165.** 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. Le document faisait part 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.

**166.** Nous encourageons la Société à s'efforcer de déterminer les compétences souhaitées et d'établir des plans de formation et de recrutement en fonction des besoins qui ont été cernés.

### **La gestion du rendement pourrait être améliorée**

**167.** Nous avons constaté que les objectifs et les attentes en matière de rendement sont transmis à partir du président de la Société par la voie hiérarchique. Les attentes en matière de rendement correspondent généralement aux objectifs et aux activités qui appuient les priorités stratégiques et sont structurées pour indiquer à quel point ils correspondent à ces priorités. Des évaluations du rendement sont préparées à la fin de l'année et les autoévaluations et l'apport des pairs sont généralement pris en compte.

**168.** Nous avons constaté que même si les attentes et les objectifs de rendement sont établis et que, dans la plupart des cas, le rendement est comparé aux objectifs, il faut plus de rigueur dans le processus suivi pour garantir que tous les objectifs de rendement sont pris en considération lors des évaluations du rendement. Les résultats des deux sondages ont fait ressortir le besoin pour la Société de clarifier l'objet de cet outil et son utilisation.

### **Il ne faut pas négliger l'évaluation de l'effet du changement sur les employés**

**169.** La SRC mène actuellement plus d'une centaine de projets d'innovation pour améliorer ses activités, générer des revenus et réaliser des gains d'efficacité et des économies dans tout le pays afin de libérer des fonds pour les réaffecter à la programmation. Tous ces projets ont une incidence sur les processus de travail, les besoins en personnel, la formation, la culture d'entreprise et le moral, et le fait qu'un grand nombre des projets se déroulent au cours de la même période accentue encore cet effet.

**170.** Nous nous attendions à ce que la Société ait adopté une approche globale pour évaluer et gérer l'effet cumulatif de ces changements sur le personnel, les systèmes et les processus, la culture et le leadership.

**171.** Nous avons noté que le président avait mis sur pied un processus de gestion du changement dans le cadre duquel il avait attribué des responsabilités à des personnes, créé des niveaux de prise de décision et veillé à ce que le Comité supérieur de direction reçoive des rapports sur les principales initiatives. Cependant, nous avons noté que la responsabilité des initiatives transversales n'avait pas été attribuée clairement. Nous avons aussi constaté que, même si la haute direction et le Conseil ont intégré à chaque projet d'envergure des pratiques de gestion du changement, ils ne surveillent les progrès que de 4 ou 5 très grands projets sur une liste de plus de 100.

**172.** La capacité de gérer le changement est essentielle à la Société. Il est important que la SRC dispose de moyens d'évaluer et de communiquer au niveau central le plein impact de toutes les initiatives de changement de l'ensemble de l'organisation; ces initiatives devraient inclure des plans pour coordonner, planifier et gérer le changement, prendre des mesures correctives et rendre compte de tout l'éventail d'initiatives qui touchent la Société. Nous encourageons la direction à améliorer sa perspective globale afin d'accroître sa capacité de changement et sa capacité d'atteindre ses objectifs.

### **Gestion de l'infrastructure**

**173.** La SRC possède et loue de l'espace dans tout le pays pour loger ses installations et son personnel administratif, de production, de distribution et de transmission. Elle possède deux grands centres de production, à Toronto et à Montréal, et des installations régionales et locales un peu partout au Canada. Nous nous attendions à ce que la Société gère et protège son portefeuille immobilier de façon à répondre à ses besoins d'une manière efficace par rapport aux coûts.

**174.** Nos examens précédents, en 1995 et en 2000, avaient révélé que la Société possédait plus d'installations qu'elle n'en avait besoin. Nous avons conclu que l'infrastructure excédentaire représentait une lourde charge, et qu'elle détournait l'attention de la direction de ses responsabilités principales. Nous avons appuyé les efforts déployés par le groupe d'étude de la réingénierie de la Société pour résoudre le problème et trouver une façon de mieux gérer son portefeuille immobilier à l'avenir. Nous avons souligné que les solutions devraient être conformes au mandat de la Société et qu'elles devaient prendre en compte d'autres questions stratégiques, comme l'avenir des nouvelles régionales, l'utilisation des installations régionales pour la programmation des réseaux et l'avenir de la production interne.

**D'importants progrès ont été réalisés dans la gestion du portefeuille immobilier**

175. En réponse à nos observations, la Division immobilière a été créée en 2000 pour agir comme propriétaire de toutes les installations administratives et de production de la Société. Elle vise à optimiser l'utilisation de l'espace, à protéger les immobilisations et à faciliter les activités de production par la planification et le regroupement de l'espace, la gestion des biens et des installations, la location ou la vente des immobilisations excédentaires, et la conception et la construction de nouvelles installations.

176. Depuis notre dernier examen, la Société a déterminé ses besoins en espace et regroupé ses installations à Edmonton, à Québec et à Ottawa. De petits projets de rationalisation de l'espace et la vente de terrains et d'immeubles inutilisés ont également contribué à réduire l'espace de la Société d'environ 1 million de pieds carrés, soit 20 p. 100 des 5,3 millions de pieds carrés qu'elle utilisait en 2000. Les centres de radiodiffusion de Montréal et de Toronto représentent maintenant plus de 75 p. 100 de l'espace disponible.

177. À la fin de notre examen, la Division immobilière estimait qu'il y avait encore des possibilités de rationaliser le portefeuille de la Société. Des plans et études étaient en cours pour évaluer ces possibilités.

**La Société doit continuer de réexaminer ses besoins en installations de production**

178. Les studios de production et les aires d'entreposage occupent environ 33 p. 100 des installations de la Société.

179. Il est coûteux de posséder des studios de production parce qu'il est difficile de les utiliser pleinement et que leur exploitation exige un personnel spécialisé. À la fin de notre dernier examen, la Société n'avait pas déterminé si elle continuerait à se servir de ses installations de production ou si elle prendrait d'autres dispositions pour la production.

180. Depuis, la SRC a entrepris un certain nombre d'initiatives pour évaluer ses besoins en installations de production. La Société a fermé cinq studios de production à son Centre de radiotélévision de Toronto. La Maison de Radio-Canada à Montréal s'est dotée du Centre de l'information pour ses nouvelles, et a fermé et réaffecté ses studios existants de production de dramatiques tout en modernisant l'équipement de quelques studios. À l'exception des installations de Halifax, de Winnipeg et de Vancouver, un certain nombre



d'installations régionales ont été regroupées pour assurer la production de la plupart des nouvelles locales.

**181.** Globalement, la Société s'oriente vers des méthodes et des installations de production centrale pour la radio et la télévision. La technologie numérique entraîne l'industrie vers une gestion hautement automatisée pour gérer les composantes image et son de la production. Aujourd'hui, l'équipement offre beaucoup de nouvelles possibilités, peut être moins coûteux, exige moins d'espace et offre plus de souplesse.

**182.** Compte tenu de tous ces changements et des stratégies de transformation et de repositionnement des réseaux français et anglais, nous nous attendions à ce que la Société continue d'évaluer ses besoins en installations de production.

**183.** Comme nous l'avons fait lors du dernier examen, nous avons comparé l'utilisation des studios de production de télévision des réseaux avec le nombre total de jours disponibles, à l'exception des nouvelles. Nous avons constaté que pour les réseaux des services de télévision, le taux d'utilisation des studios avait augmenté, passant de 60 p. 100 en 2000 à environ 70 p. 100 en 2005. Le taux d'utilisation des installations régionales du réseau anglais qui ne sont pas affectées à la production des nouvelles est de 46 p. 100 (données de comparaison non disponibles pour 2000). Les studios de production des nouvelles sont utilisés pratiquement 100 p. 100 du temps disponible dans les principaux centres mais beaucoup moins dans les régions, où le temps d'antenne réservé aux nouvelles est plus faible et la couverture en fin de semaine moins importante. Nous n'avons pas trouvé de méthode uniforme de calcul du taux d'utilisation des studios et du coût des activités dans les réseaux de télévision; nous n'avons pas trouvé non plus de lignes directrices de la SRC sur ce qui constitue une utilisation efficace des studios par rapport aux coûts. Nous n'avons pas évalué le taux d'utilisation des studios de radio étant donné qu'ils occupent considérablement moins d'espace.

**184.** Au moment de notre examen, la télévision anglaise avait entrepris une autre évaluation de ses installations de production ainsi qu'une évaluation de l'offre et de la demande de studios dans le marché pour cerner les secteurs susceptibles d'amélioration. Les services d'un expert-conseil indépendant ont été retenus pour effectuer cette analyse complexe. La direction nous a informés qu'en mars 2005, le réseau de télévision française avait entrepris une étude interne portant sur l'utilisation des studios et sur les coûts comparatifs de la production interne et externe.

**185.** Les analyses comparatives que nous avons effectuées montrent que les radiodiffuseurs évaluent continuellement leurs besoins en production interne et se concentrent sur l'utilisation optimale de leurs installations. Lorsqu'ils décident de maintenir des installations existantes, les radiodiffuseurs effectuent un contrôle rigoureux des coûts et de l'utilisation afin d'en optimiser l'efficacité. À notre avis, la SRC doit continuer de réexaminer ses besoins en production interne et déterminer si elle conservera ou non sa capacité de production actuelle compte tenu de l'orientation future de la Société.

**186. Recommandation.** La Société devrait continuer de réexaminer ses besoins en installations de production interne et s'assurer qu'elles sont utilisées d'une manière efficace par rapport aux coûts.

*Réponse de la Société.* Comme le souligne cette section du rapport, l'une des priorités de la Société depuis les cinq dernières années est de gérer ses installations de production de façon proactive. Pour y parvenir, il s'agit de mettre à profit les moyens disponibles avec une efficacité et une efficacité accrues et de faire des compressions là où c'est possible, ou encore de rechercher des solutions de rechange à la production maison. La Société a déjà examiné ces deux approches.

*Depuis le dernier examen spécial, les services de la télévision ont mené plusieurs études sur l'utilisation des installations, et certaines sont présentement en cours dans les deux réseaux. Le modèle d'analyse et d'évaluation auquel la Société a recours est similaire à celui qu'utilisent d'autres importants radiodiffuseurs publics nationaux et privés, et bon nombre d'entre eux ont pris la décision de maintenir leur importante capacité de production maison et d'en faire un meilleur usage. La Société continuera de réexaminer rigoureusement la situation à la lumière des réalités actuelles du marché.*

## **Environnement et développement durable**

**187.** Le développement durable s'entend d'un « développement qui permet de répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité pour les générations futures de répondre aux leurs ». Le développement durable repose sur l'utilisation efficace et respectueuse de l'environnement et de toutes les ressources qui sont limitées — notamment les ressources naturelles, humaines et économiques. Afin de mettre en pratique le développement durable, les organisations doivent aborder la planification et la prise de décision selon une approche intégrée qui tient compte de l'environnement en plus des considérations économiques et sociales. Au niveau opérationnel, cela signifie la prise de mesures pour réduire l'incidence nuisible sur les opérations d'une organisation et sur l'environnement.

**188.** Nous avons vérifié si la SRC avait recensé les principaux risques que ses activités posent pour l'environnement et le développement durable, si elle les gérait de manière efficace et si elle respectait les lois et règlements environnementaux.

**189.** Nous avons constaté que la Société a pris des mesures concrètes pour s'orienter vers la gestion environnementale en recensant les risques créés par ses activités et en les classant par priorité, en élaborant une politique environnementale et en établissant des mesures pour faire face aux urgences environnementales. La Société a aussi mis en œuvre une initiative de gestion de l'énergie et de réduction des coûts à certains emplacements.

**190.** La Société a cerné les activités découlant de ses opérations qui ont une incidence sur l'environnement — par exemple, la production de déchets, la consommation d'eau et d'énergie, les approvisionnements et la gestion du parc de véhicules — et a entrepris certaines initiatives. Elle doit maintenant intégrer des pratiques exemplaires de « virage écologique » dans la gestion de ces activités afin d'en réduire l'incidence nuisible et d'engendrer des avantages pour l'environnement.

**191.** De plus, nous avons noté que la Société a axé la conformité environnementale sur le respect des lois et règlements fédéraux. Il lui reste toujours à recenser tous les règlements et lois provinciaux et municipaux qui pourraient avoir d'importantes répercussions sur ses activités. Elle doit aussi élargir son programme de vérification de la conformité environnementale pour inclure tous ses sites partout au pays.

**192.** La Société doit élargir sa stratégie de gestion de l'environnement et du développement durable en mettant en œuvre un processus de gestion global de l'environnement d'ici la fin de 2005. Pour y parvenir, elle devra mieux intégrer les responsabilités des divers intervenants qui jouent un rôle dans la gestion de l'incidence de ses activités sur l'environnement, et cela sans avoir établi de plan d'action ni affecté de fonds à cette initiative.

**193. Recommandation.** Dans la mise en œuvre de son processus de gestion de l'environnement, la Société doit mieux intégrer les responsabilités des divers intervenants qui participent à la gestion de l'environnement et dépasser le stade de la conformité en appliquant des pratiques exemplaires pour assurer un « virage écologique » de ses activités.

*Réponse de la Société.* Les effets sur l'environnement des activités de la Société sont principalement gérés par les services de la Division immobilière,

*du Parc automobile et de la Transmission, et le Service de santé, sécurité et environnement des Ressources humaines chapeaute le programme. En appliquant le principe d'amélioration continue, la Société s'est donné pour objectif de veiller à ce que toutes les responsabilités soient regroupées en une stratégie nationale unique et que le développement durable soit concrétisé. Nous sommes conscients de l'importance de laisser un héritage vert aux générations futures, et nous voulons vraiment y contribuer. Comme c'est le cas pour beaucoup de nos priorités, il faudra régler la question du financement.*

### **Activités génératrices de revenus**

**194.** Il y a quelques années, la SRC s'est fixé le défi de fonctionner de la manière la plus efficiente possible en réexaminant toutes ses activités, en mettant en oeuvre d'importantes mesures de réduction des coûts et de production de revenus, et en réinvestissant le produit dans la programmation.

**195.** Nous nous attendions à ce que la Société ait des stratégies et des plans pour ses activités productrices de revenus indiquant les cibles et les responsables des résultats. Des rapports sur les revenus et leur prix de revient permettraient à la haute direction et au Conseil d'effectuer un suivi des progrès réalisés par rapport à cet objectif et de prendre des mesures correctives au besoin.

### **Les activités génératrices de revenus prennent de l'expansion**

**196.** Par les années passées, chaque composante média et fonction de la Société avait la responsabilité de produire des revenus à même les actifs existants. Les revenus produits pouvaient être conservés et utilisés pour accroître l'allocation budgétaire.

**197.** De nombreuses initiatives telles que la création de la Division du marchandisage et de la Division immobilière ont été cernées et mises en oeuvre pour louer les installations. Plus récemment, la Société a lancé une autre initiative, une division consacrée aux cars de reportage.

**198.** Pour 2005-2006, la Société prévoit tirer des revenus nets d'environ 28 millions de dollars de ces initiatives. La Société a maintenant une division du développement de l'entreprise pour concentrer toutes ses activités au niveau central. La division élabore des politiques et des processus pour que la responsabilité des diverses composantes médias et des autres fonctions organisationnelles soit claire, bien comprise et conforme à la stratégie, aux valeurs et au mandat de la Société. Pour appuyer cette perspective transversale,

la division préside un comité qui est chargé de communiquer ces pratiques et de gérer les activités.

**199.** Pour assurer la gestion efficace des possibilités de production de revenus, la haute direction et le Conseil ont besoin d'un aperçu global de toutes les activités connexes, et notamment de tous leurs revenus et leurs coûts ainsi que des résultats prévus qu'ils soient quantitatifs ou qualitatifs. Ce n'est qu'en mars 2004 que la Société a compilé son premier rapport sur les cibles des activités productrices de revenus. En novembre 2004, un rapport de suivi a été présenté au Conseil. Il faut un suivi et des rapports plus systématiques sur les revenus générés et les coûts engagés par ces activités dans toute la Société pour que celle-ci obtienne l'assurance qu'elle atteint ses cibles tout en respectant son budget. La division du développement de l'entreprise doit également veiller à ce que les coûts et les revenus soient pris en compte de manière exacte et à ce que les progrès réalisés dans l'atteinte des cibles soient communiqués régulièrement au Conseil. De tels rapports permettront à la direction de prendre des mesures correctives au besoin et d'évaluer régulièrement si elle doit poursuivre une activité donnée.

#### **Les activités traditionnelles de publicité sont bien gérées**

**200.** La publicité de la SRC a généré des revenus d'environ 304 millions de dollars en 2004-2005. La SRC commence son cycle de vente de publicité en analysant les grilles d'émissions à venir pour estimer l'auditoire possible et en se servant de comparaisons et de repères internes pour établir les cibles de vente de publicité. En règle générale, plus l'auditoire est important, plus la Société pourra exiger un montant élevé pour la publicité. Elle gère quotidiennement l'espace publicitaire disponible et, par une structure de commission, elle incite l'effectif de vente à maximiser ses ventes. Pendant toute l'année, elle surveille quotidiennement les résultats des ventes de publicité et les compare aux cibles globales de vente pour déterminer s'il y a lieu de prendre des mesures correctives. La SRC visionne tous les messages publicitaires avant de les diffuser pour avoir l'assurance qu'ils correspondent à ses valeurs.

**201.** À notre avis, la Société possède des politiques, des procédures et des systèmes pour gérer ses ventes de publicité traditionnelle de manière efficace et conforme à ses valeurs, et de façon à maximiser les revenus tirés de l'espace publicitaire.

**La Société doit élaborer des stratégies pour les nouvelles formes de publicité**

**202.** La Société a également étudié des stratégies et mis des concepts à l'essai pour générer des revenus s'ajoutant à ceux qu'elle tire de ses formes conventionnelles de publicité télévisée. Par exemple, les nouvelles formes de revenus tirés des émissions incluent les commanditaires et le placement de produits particuliers dans une émission de télévision. Ces nouvelles formes de publicité posent de nombreux défis. Par exemple, le placement de produits dans des émissions conçues par des producteurs indépendants pourrait exiger des modifications de contrat et parfois toucher les artistes. De plus, étant donné que le placement des produits est relativement nouveau, sa valeur pour le publicitaire et le radiodiffuseur n'a pas encore été établie.

**203.** La SRC doit pouvoir s'assurer que les produits présentés dans ses émissions et les commanditaires des émissions correspondent à ses valeurs et à son mandat comme radiodiffuseur public. La Société doit cerner et analyser les possibilités offertes par les nouvelles formes de publicité et élaborer une stratégie pour les gérer. De plus, nous l'encourageons à élaborer une politique pour guider l'utilisation de ces moyens de promotion et à établir des systèmes et des pratiques visant à optimiser les revenus qu'ils peuvent offrir et à assurer le respect de son mandat.

## Annexe Les systèmes et pratiques examinés et les critères qui s’y rattachent

Secteurs d'examen	Critères	Systèmes et pratiques essentiels
<b>Gouvernance</b>	<p>Le Conseil d'administration comprend bien ses rôles et ses responsabilités et a mis en place et applique un cadre de gouvernance d'entreprise clair qui lui permet de surveiller les activités de la Société et de protéger ses intérêts et ceux du public canadien.</p> <p>La Société possède une fonction de vérification interne performante qui offre une plus-value et améliore ses activités. Cette fonction aide la Société à atteindre ses objectifs en offrant une approche systématique et rigoureuse de l'évaluation et de l'amélioration de l'efficacité des processus de gestion des risques, de contrôle et de gouvernance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de gouvernance et fonctionnement du Conseil</li> <li>• Vérification interne</li> </ul>
<b>Gestion stratégique</b>	<p>La Société possède des objectifs clairs et mesurables et des stratégies connexes qui tiennent compte de son mandat, de l'intérêt public, du milieu dans lequel elle fonctionne, des principaux risques et possibilités et de sa capacité financière.</p> <p>Les objectifs et les stratégies sont communiqués clairement à toute l'organisation et sont mis en œuvre de façon à guider les décisions de la direction de manière à permettre à la Société de remplir son mandat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus de planification stratégique, d'approbation et de prise de décision</li> </ul>
<b>Mesure du rendement et information sur le rendement</b>	<p>La Société utilise des indicateurs de rendement pour évaluer son rendement global et la mesure dans laquelle elle atteint ses objectifs.</p> <p>La Société rend compte de son rendement de manière à permettre à la haute direction, au Conseil, au Parlement et aux autres parties intéressées de bien comprendre et évaluer son rendement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadre de mesure du rendement et information sur le rendement</li> <li>• Caractère adéquat des mesures de rendement</li> </ul>
<b>Programmation</b>	<p>La programmation de la Société répond aux besoins de l'auditoire, aux exigences de son mandat et à son orientation à long terme de manière efficace par rapport au coût.</p> <p>La SRC possède un programme d'assurance de la qualité qui garantit que ses valeurs et ses normes journalistiques sont appliquées de manière efficace et uniforme.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection des émissions</li> <li>• Gestion du contenu et gestion des inventaires</li> <li>• Gestion de la qualité globale</li> <li>• Préservation du patrimoine culturel</li> </ul>

Secteurs d'examen	Critères	Systèmes et pratiques essentiels
<b>Technologie</b>	<p>La SRC possède des plans et des stratégies pour utiliser les technologies les plus appropriées pour mener ses activités de manière efficace par rapport au coût, tout en tenant compte de ses orientations à long terme.</p> <p>La SRC possède des plans de mesure d'urgence et de reprise des activités qui sont à jour et qui ont été testés pour toutes ses fonctions essentielles.</p> <p>La SRC gère et protège son infrastructure de technologies de l'information de manière efficace par rapport au coût afin de répondre à ses besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification stratégique des technologies</li> <li>• Systèmes en développement</li> <li>• Gestion du changement en matière de technologies de production, de distribution et de transmission</li> <li>• Gestion de l'infrastructure de technologies de l'information</li> <li>• Planification des mesures d'urgence et de reprise des activités</li> </ul>
<b>Gestion financière</b>	<p>La Société produit de l'information financière exacte, pertinente et actuelle qui aide la direction, le Conseil d'administration, son actionnaire et les autres parties intéressées à prendre des décisions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structure financière et compétences de base</li> <li>• Planification financière, budgétisation et rapports</li> <li>• Techniques d'analyse financière pour la prise de décision</li> </ul>
<b>Gestion des ressources humaines</b>	<p>La Société possède des stratégies et des politiques pour s'assurer qu'elle dispose du personnel ayant les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour lui permettre de remplir son mandat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Systèmes des ressources humaines — pratiques de recrutement, de formation, de maintien en poste et de rémunération</li> <li>• Planification de la relève</li> <li>• Système de gestion du rendement des employés</li> </ul>
<b>Gestion de l'infrastructure</b>	<p>La SRC gère et protège son portefeuille immobilier et ses installations de manière efficace par rapport au coût afin de répondre à ses besoins.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion du portefeuille immobilier et des installations</li> </ul>
<b>Environnement et développement durable</b>	<p>La SRC connaît les risques que posent ses activités pour l'environnement. Les principaux risques pour l'environnement sont bien gérés conformément aux lois et règlements applicables et les pratiques de la Société prennent en compte le développement durable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies de gestion de l'environnement et du développement durable</li> </ul>
<b>Activités génératrices de revenus</b>	<p>La Société possède des stratégies pour générer des revenus avec ses actifs afin d'aider à financer une programmation de qualité et la distribution de manière conforme à son mandat.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stratégies de la Société pour maximiser l'utilisation des actifs</li> <li>• Marketing et ventes de publicité</li> </ul>