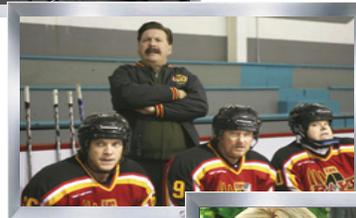
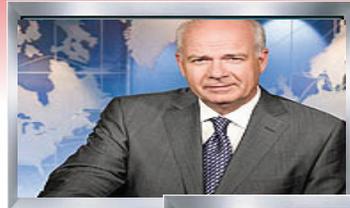


# Sommaire du Plan d'entreprise de CBC|Radio-Canada pour la période 2008-2009 à 2012-2013



**Prendre des mesures audacieuses...  
pour mieux servir les Canadiens**

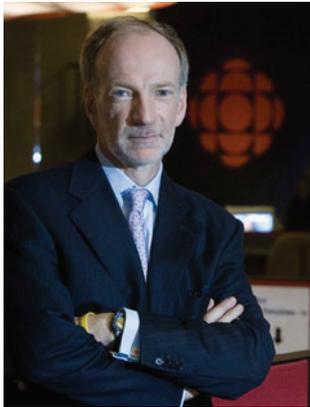


## Table des matières

Message du Président-directeur général	1
Sommaire	3
Services de radiodiffusion	5
Un environnement exigeant	9
Planification et stratégie institutionnelles	14
Plan financier	29
Annexes	31



# Message du Président-directeur général



CBC|Radio-Canada est le moyen le plus efficace dont dispose notre pays pour propager et promouvoir les valeurs et la culture canadiennes. La radio, la télévision et, de plus en plus, l'Internet restent les principaux vecteurs de la culture dans notre société, et les meilleurs outils dont nous disposons pour rejoindre tous les Canadiens. Notre pays étant à la croisée des influences

culturelles des autres pays, les Canadiens doivent pouvoir compter sur un radiodiffuseur public national solide et indépendant, qui reflète la réalité et l'identité de notre pays.

Je me sens privilégié de diriger une organisation qui, au cours des huit dernières années, s'est renouvelée de façon remarquable. Appuyée d'employés talentueux et dévoués, l'équipe de direction mise sur pied par Robert Rabinovitch, l'ancien président-directeur général, a créé un radiodiffuseur public national qui a su s'imposer dans un environnement de radiodiffusion exigeant et de plus en plus complexe.

Aujourd'hui, CBC|Radio-Canada est une société plus ciblée, qui a déployé des efforts importants pour améliorer sa gestion. Malgré les pressions inflationnistes et les contraintes financières auxquelles nous sommes soumis, nous offrons 29 services de programmation distinctive, qui vont des services de base de la Radio et de la Télévision aux services par Internet, par cellulaires et autres appareils mobiles, sans compter la radio par satellite. Toutes ces réalisations ont vu le jour parce que nous avons généré plus de 80 millions de dollars en économies de coûts annuelles et, pour cette année, nous prévoyons dégager près de 110 millions de dollars en revenus auto-générés grâce à toutes sortes d'initiatives allant du marchandisage à l'optimisation de nos actifs immobiliers. Toutes ces économies et tous ces revenus supplémentaires sont essentiels au renouvellement de notre programmation.

Malgré toutes ces initiatives, nous évoluons dans un environnement très exigeant, où l'on observe un fléchissement des revenus publicitaires, l'évolution rapide des technologies et des fusions importantes parmi les entreprises médiatiques. C'est pour toutes ces raisons que la Société devra encore faire des choix difficiles pour s'adapter aux nouvelles technologies, acquérir ou céder certains actifs et conquérir de nouveaux marchés, si elle veut continuer à mettre en œuvre sa stratégie principale qui consiste à offrir aux Canadiens la meilleure programmation possible.

Pour conserver sa pertinence aux yeux des Canadiens, CBC|Radio-Canada a pris des mesures osées, voire audacieuses, afin de mieux répondre aux attentes des citoyens qui nous demandent des émissions à la fois divertissantes, informatives, percutantes et engageantes. Et les Canadiens ont répondu à l'appel, avec enthousiasme.

Nos services de Radio élargissent constamment la gamme de leur programmation, ce qui leur a valu de remporter pratiquement tous les prix les plus prestigieux dans le domaine de la radiodiffusion et ce, non seulement au Canada, mais dans le monde entier. Et les parts d'auditoire de CBC Radio et de la Radio de Radio-Canada n'ont jamais été aussi élevées.

Depuis le renouvellement de sa grille-horaire accompli il y a quatre ans, la Télévision de Radio-Canada a connu beaucoup de succès tant auprès du public que de la critique, avec des émissions comme *Les Bougon-c'est aussi ça la vie!* et *Tout le monde en parle*. La Télévision de Radio-Canada continue d'attirer environ un cinquième de toute l'écoute francophone aux heures de grande écoute, malgré la fragmentation du marché de la télévision de langue française, résultat du nombre croissant de services de radiodiffusion et de contenu vidéo offerts sur de nouvelles plateformes. Par ailleurs, nous avons pris des dispositions pour augmenter notre participation dans ARTV, renforçant ainsi notre position dans les arts et la culture.

Malgré l'énorme défi que pose la concurrence dans un marché dominé par les émissions américaines, CBC Television a pour sa part réussi à tirer son épingle du jeu avec une nouvelle équipe de direction appuyée par un plan audacieux. Bon nombre d'émissions qui, comme *The Tudors* et *Heartland*, en étaient à leur première saison, ont obtenu des résultats honorables, alors que d'autres émissions reconnues, comme *The Rick Mercer Report*, ont augmenté leur cote d'écoute. D'autre part, CBC Television a dernièrement réaffirmé son engagement envers les documentaires en se portant acquéreur de la station The Documentary Channel.

Relevant désormais d'une seule direction, les composantes médias de langue anglaise de CBC|Radio-Canada ont dernièrement accompli leur intégration, suivant ainsi l'exemple des Services français il y a deux ans. En intégrant ses activités médiatiques, CBC|Radio-Canada est en mesure de relever les défis centraux que lui réserve l'avenir, à titre de radiodiffuseur axé sur le contenu et les auditoires, offrant une programmation canadienne distinctive et de grande qualité.

Du côté d'Internet, les sites *Radio-Canada.ca* et *CBC.ca* comptent encore cette année parmi les sites de médias les plus populaires. Nous avons également remporté des succès considérables sur les nouvelles plateformes de

## Message du Président-directeur général

diffusion, un domaine dans lequel nous faisons figure de pionniers au Canada. Les balados de CBC | Radio-Canada sont téléchargés par plus d'un million d'auditeurs par mois et, avec ses six millions de téléchargements au cours de la dernière année, CBC Radio 3, notre service de musique pour les jeunes, est l'une des principales sources de baladodiffusion dans le monde. Cette année, Sirius Canada, qui offre des services de radio par satellite dans tout le Canada, s'est imposée comme chef de file parmi les fournisseurs de radio par satellite au pays. À titre de fondateur et partenaire de Sirius Canada, CBC | Radio-Canada fournit six chaînes de contenu à Sirius, ce qui accroît la portée de sa programmation dans tous les États-Unis.

CBC | Radio-Canada étant essentiellement une organisation axée sur la création, elle doit prendre des risques et évoluer constamment pour rester à l'avant-garde des tendances et des nouvelles technologies. Notre première responsabilité consiste à servir les Canadiens, et à assurer qu'ils ont accès à leur convenance à un contenu distinctif, créé pour eux, par eux et à leur image.

Depuis ma nomination à CBC | Radio-Canada, j'ai beaucoup voyagé afin de parler aux employés de la Société, et d'écouter leur point de vue et leurs idées pour relever les défis qui nous attendent et saisir les occasions qui se présentent. J'ai l'intention de poursuivre ce dialogue avec nos employés, divers interlocuteurs et dirigeants d'entreprise à travers le pays afin de concrétiser ces idées et de poursuivre la démarche qui a été commencée.

Je ne pourrais conclure sans profiter de l'occasion pour saluer Robert Rabinovitch et souligner le travail extraordinaire qu'il a réalisé au sein de CBC | Radio-Canada pendant les huit dernières années. Les efforts qu'il a déployés pour faire de CBC | Radio-Canada une entreprise bien gérée et intégrée ont jeté les bases sur lesquelles je m'appuierai au cours de mon mandat à titre de Président-directeur général.



Hubert T. Lacroix, Président-directeur général

# Sommaire

Créée par une loi fédérale qui en fait le radiodiffuseur public national du Canada, CBC|Radio-Canada occupe une place unique dans le système canadien de radiodiffusion.

Nous avons pour mandat d'informer, d'éclairer et de divertir les Canadiens au moyen de la gamme complète de plateformes de radiodiffusion dont nous disposons. Nous devons offrir aux Canadiens une programmation qui englobe les actualités, l'information, le divertissement et le sport pour satisfaire tous leurs intérêts et répondre à l'ensemble de leurs besoins. Nos émissions doivent aussi refléter la vaste diversité du Canada, de manière à ce que les Canadiens apprennent à se connaître et comprennent bien ce que signifie être citoyen de ce pays.

CBC|Radio-Canada offre 29 services de programmation canadienne par l'entremise de plus de 20 plateformes médias différentes, allant de la radio et de la télévision traditionnelles au contenu audio diffusé sur la radio par satellite en passant par le contenu vidéo distribué sur les téléphones cellulaires. C'est le seul radiodiffuseur qui offre des services de radio, de télévision, Internet et par satellite, en français, en anglais et dans huit langues autochtones, à tous les Canadiens. La portée de la radiodiffusion de la Société s'étend à tout le Canada et au monde entier.

Des plans d'action clés ont été élaborés par nos Services anglais et français pour offrir aux Canadiens des émissions canadiennes distinctives et de grande qualité en 2008-2009. Tous les services de CBC|Radio-Canada contribuent de manière importante à enrichir la vie démocratique et culturelle des Canadiens.

## Plans d'action clés pour 2008-2009

### SERVICES ANGLAIS

Les composantes médias de langue anglaise de CBC|Radio-Canada ont été intégrées en novembre 2007. Avec le Plan d'entreprise de l'an prochain, les objectifs et les plans d'action des Services anglais seront mis en commun plutôt que présentés individuellement par composante média, comme c'est le cas cette année.

#### CBC Television

- Résoudre le problème chronique de la programmation canadienne de divertissement en créant plus d'émissions qui parlent des Canadiens et s'adressent à eux, et qu'ils regarderont en grand nombre.
- Continuer de fournir un contenu canadien de grande qualité aux auditoires, dans le plus large éventail de formats possible.
- Renforcer la programmation de nouvelles et d'information.

#### CBC Radio

- Poursuivre la refonte de Radio 2 en élargissant l'éventail musical afin de le rendre plus représentatif de la communauté musicale au Canada et plus pertinent pour les auditeurs adultes canadiens.
- Améliorer la programmation sur demande afin de rendre le contenu numérique plus facilement accessible aux auditeurs, au Canada et dans le monde.
- Revitaliser les nouvelles locales grâce à *myCBC*, un service de nouvelles locales multiplateformes apprécié des auditoires pour sa qualité, son accessibilité, sa pertinence et son caractère distinctif, et conçu expressément pour répondre à leurs besoins.
- Étendre le service local de CBC Radio One à six millions de Canadiens anglophones qui n'y ont pas accès actuellement.

#### CBC.ca

- Migrer de l'infrastructure actuelle de *CBC.ca* vers l'infrastructure Web 2.0, plus robuste, plus souple et plus interactive.
- Continuer d'offrir aux Canadiens des portails thématiques comme passerelles vers le contenu offert à la Télévision, à la Radio et vers son contenu numérique.

### SERVICES FRANÇAIS

Les services français de CBC|Radio-Canada ont une série d'objectifs communs qui assure une meilleure cohérence de la marque, surtout dans le domaine des nouvelles, des émissions pour enfants et de divertissement, et qui permet d'accroître la présence régionale à l'antenne nationale.

#### Télévision de Radio-Canada

- Continuer à perfectionner la grille des émissions hors pointe;
- Accentuer encore davantage le caractère distinct de la programmation;
- Représenter d'avantage la société canadienne francophone dans nos émissions dramatiques.

#### Radio de Radio-Canada

- Élaborer une politique en matière de production musicale qui s'applique à toutes les plateformes.

#### Nouvelles et information

- Consolider le *Téléjournal* de 18h et accentuer son caractère distinctif;
- Lancer une nouvelle émission d'actualités à la télévision.

#### Radio-Canada.ca et les services numériques

- Créer un contenu exclusif pour Internet et les nouvelles plateformes numériques;
- Augmenter la distribution du contenu audio et vidéo.

Mettre en œuvre ces plans d'action constituera une tâche exigeante pour CBC|Radio-Canada étant donné sa situation financière et l'environnement de radiodiffusion en mutation rapide dans lequel elle évolue, caractérisé par une population vieillissante, plus diversifiée et urbanisée, qui a accès à un plus grand nombre de médias que jamais auparavant.

Les mégafusions récentes dans le secteur des communications posent de grands défis à la Société pour ce qui est de l'acquisition de droits de diffusion et du maintien de ses revenus publicitaires.

Sur le plan technologique, CBC|Radio-Canada possède une infrastructure vieillissante qui doit être remplacée. Le gouvernement a octroyé un financement ponctuel en immobilisations et un crédit d'exploitation permanent entre 1974 et 1984 dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré (PRA), qui visait à étendre la transmission hertzienne des

services de radio et de télévision de CBC|Radio-Canada à toutes les collectivités canadiennes de 500 personnes et plus. Ces actifs sont en passe d'atteindre la fin de leur durée de vie utile et doivent être remplacés. Par ailleurs, CBC|Radio-Canada doit terminer sa transition à la télévision haute définition et être en mesure d'offrir ses services aux Canadiens sur une panoplie de plateformes émergentes.

Dans les années 1990, les crédits parlementaires de CBC|Radio-Canada ont été réduits de manière significative et sont inférieurs actuellement de 428 millions de dollars, en dollars constants, par rapport à ce qu'ils étaient en 1990. La *Loi sur la radiodiffusion* n'a pas changé depuis plus de quinze ans; or, aujourd'hui, CBC|Radio-Canada offre du contenu canadien à ses auditoires par l'intermédiaire d'une vaste gamme de services, dont la télévision interactive, la vidéo sur demande, la télévision mobile et la radio par satellite.

La Société continue de réduire ses coûts et cherche d'autres sources de financement, en complément de ses crédits parlementaires. Toutefois, en l'absence d'un mandat profondément révisé, il sera difficile pour CBC|Radio-Canada de remplir correctement son rôle au sein du système canadien de radiodiffusion, sur la base de ses ressources actuelles.

Pour continuer de réagir efficacement à l'arrivée de technologies en évolution rapide et de prendre en considération les préférences des auditoires, la Société a besoin d'établir un protocole d'entente avec le gouvernement canadien. Ce protocole clarifierait dans l'esprit de tous les Canadiens la gamme de services que CBC|Radio-Canada s'engagerait à leur offrir et les ressources nécessaires dont nous aurions besoin pour y arriver.

# Services de radiodiffusion

CBC | Radio-Canada offre une gamme très étendue d'émissions de nouvelles, d'information, de divertissement et de sports au moyen de 29 services différents. Il s'agit du seul radiodiffuseur canadien à offrir des services de radio et de télévision, ainsi que des services Internet et par satellite, en français, en anglais et dans huit langues autochtones, d'un océan à l'autre. Le rayonnement de la Société s'étend d'un bout à l'autre du pays et à travers la planète, offrant un contenu distinctif de grande qualité, pensé, créé, produit, reconnu par les Canadiens, et accessible à leur convenance.

## Télévision



**CBCtelevision**

Principal réseau de langue anglaise du Canada depuis plus de 55 ans, CBC Television diffuse en continu des nouvelles de dernière heure, de l'information, des émissions de sports et de divertissement produites par des Canadiens, qui parlent d'eux et qui s'adressent à eux.



**CBCnewsWORLD**

Le premier et le plus respecté des services d'information télévisée en continu de langue anglaise du pays. Les manchettes, diffusées en direct toute la journée, permettent aux Canadiens de rester branchés sur le monde, tandis que les documentaires primés creusent encore plus l'actualité. Offert par abonnement.



**bold**

Soyez audacieux, regardez **bold**. Le service de télévision numérique en continu de langue anglaise au Canada fait œuvre de pionnier en présentant des dramatiques et des comédies novatrices, les meilleurs spectacles du monde et une couverture exclusive des événements sportifs. Offert par abonnement.



**documentary**

Provocant et fascinant, *documentary* est le premier service de télévision numérique de langue anglaise qui diffuse en continu ce qui se fait de mieux sur la scène canadienne et internationale en matière de documentaires, de films et de séries. Offert par abonnement.



**RADIO-CANADA  
TÉLÉVISION**

Réseau national de télévision de langue française de premier plan, la Télévision de Radio-Canada tisse des liens entre les Canadiens à l'aide d'une programmation originale populaire de grande qualité, mêlant nouvelles, actualités, arts et culture.



**RDI**

Chef de file de l'information en continu de langue française destinée aux Canadiens, le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI) rassemble les francophones du pays et propose le *nec plus ultra* de la programmation d'affaires publiques, notamment des documentaires et des entrevues. Offert par abonnement.



**CBC North  
Radio-Canada Nord**



Véritable point de convergence en ondes des diverses communautés du Grand Nord canadien, Radio-Canada Nord offre des services de radio et de télévision primés en anglais, en français et dans huit langues autochtones.



Un riche mélange d'art et de culture, composé de la crème de la production cinématographique, théâtrale, musicale, chorégraphique, visuelle et autre, servi par une chaîne de télévision francophone dynamique. Offert par abonnement.

**TV5MONDE**

Premier réseau de télévision international de langue française, TV5MONDE réunit 10 partenaires de diffusion des quatre coins du globe et crée un espace consacré à l'expression publique. Sa programmation fait la promotion de la diversité des cultures et des points de vue.

Radio et radio par Satellite



**radio one**

Service de radio de langue anglaise vers lequel les Canadiens se tournent pour tout savoir de l'actualité locale, nationale et internationale, dans le domaine des affaires publiques, des documentaires, des arts et de la culture. Un service sans publicité, qui témoigne de la réalité des Canadiens, où qu'ils vivent. Aussi offert à la radio par satellite de Sirius, chaîne 137.



**radio 2**

De la musique, rien que de la musique. Service de radio sans publicité pour se laisser transporter par les beautés du classique, les douces mélodies du jazz et la diversité des rythmes du monde. Un réseau de langue anglaise qui interpelle tous les amateurs de musique.



**radio3**  
BREAKING NEW SOUND

Place à l'avant-garde! Soyez à l'affût des dernières tendances grâce à cette chaîne de langue anglaise sans publicité axée sur la musique canadienne émergente qui diffuse sur Internet à [radio3.cbc.ca](http://radio3.cbc.ca), en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 94.



**RADIO**  
PREMIÈRE CHAÎNE

D'un océan à l'autre, la Première Chaîne est le réseau de radio de langue française sans publicité du Canada. Offre aux auditeurs un cocktail diversifié d'information et de programmation culturelle. Engagée à l'échelle communautaire, tout en étant ouverte sur le monde, la Première Chaîne est à la fois instructive et divertissante.



ESPACE  
**MUSIQUE**

La radio musicale de langue française vous accompagne jour et nuit en vous berçant d'une multitude de styles et de rythmes divers – classique, jazz, chansons, musique du monde et musique émergente. Une radio sans publicité, à laquelle on s'attache.



**BANDE À PART**

Rock, pop, hip-hop, musique alternative, punk, musique électronique – l'explosion musicale francophone est au cœur de ce réseau diffusant en continu, sans publicité, et où les artistes canadiens sont toujours sur le devant de la scène. À la radio sur les ondes d'Espace musique, sur Internet à [bandeapart.fm](http://bandeapart.fm), en baladodiffusion, et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 93.



**PREMIÈRE plus**

Écoutez de la programmation originale en langue française et un florilège des émissions d'information, d'actualités et de culture de la Première Chaîne, le tout sans publicité. En partenariat avec Radio Canada International et Radio France International, Première Plus diffuse dans toute l'Amérique du Nord à la radio par satellite de Sirius, chaîne 138.



**Sportsextra**

La seule chaîne sportive de langue française offerte à la radio par satellite. Les animateurs et les analystes chevronnés de l'équipe des sports de Radio-Canada vous apportent toutes les nouvelles exclusives. Sport amateur ou professionnel – c'est l'esprit sportif qui règne à la chaîne 187 de la radio par satellite de Sirius.



**RADIO CANADA**  
INTERNATIONAL

Depuis 1945, les voix canadiennes se font entendre aux quatre coins du globe grâce à ce service de radio international sans publicité qui diffuse aujourd'hui des émissions d'information et de culture en neuf langues par Internet, sur ondes courtes analogiques et numériques, par satellite et par l'intermédiaire de centaines de stations partenaires dans le monde entier.



**RCI plus**

Porte-voix du Canada et de sa population multiculturelle dynamique, RCI Plus diffuse en huit langues à la chaîne 188 de la radio par satellite de Sirius. Découvrez une nouvelle langue en écoutant la programmation de Radio Canada International, et celle de partenaires canadiens et étrangers.



Véritable point de convergence en ondes des diverses communautés du Grand Nord canadien, Radio-Canada Nord offre des services de radio et de télévision primés en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

Internet



**cbc.ca**

L'un des sites médias de langue anglaise les plus populaires et les plus complets au pays, *CBC.ca* met en ligne des nouvelles et de l'information de dernière heure de CBC News, diffuse en continu du matériel audio et vidéo, propose des brèves sportives, des reportages Web interactifs, des archives multimédias... et bien plus encore.



**Radio-Canada.ca**

Ne manquez pas une minute du contenu radio et télévision préféré des Canadiens francophones : retrouvez Radio-Canada en ligne! Avec ses nouvelles constamment mises à jour, son contenu multimédia et ses reportages Web uniques, *Radio-Canada.ca* vous offre une expérience dynamique et différente à chaque visite.



**radio3**  
BREAKING NEW SOUND

Place à l'avant-garde! Soyez à l'affût des dernières tendances grâce à cette chaîne de langue anglaise sans publicité axée sur la musique émergente canadienne qui diffuse sur Internet à *radio3.cbc.ca*, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 94.



**BANDE À PART**

Rock, pop, hip-hop, musique alternative, punk, musique électronique – l'explosion musicale francophone est au cœur de ce réseau diffusant en continu, sans publicité, et où les artistes canadiens sont toujours sur le devant de la scène. À la radio sur les ondes d'Espace musique, sur Internet à *bandeapart.fm*, en baladodiffusion, et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 93.



**RCI viva**

Radio Canada International

Vitrine du Canada dans le monde, le service de radio sur Internet sans publicité de Radio Canada International diffuse en huit langues. *rciviva.ca* est une véritable porte d'entrée pour les nouveaux arrivants et les immigrants potentiels et offre de l'information utile sur le Canada.



**ESPACE  
classique**

Les douces mélodies de la musique classique, diffusées en continu et sans pause publicitaire, juste pour vous. Ce service Internet de radio de langue française braque les projecteurs sur les nouveaux talents, sans laisser dans l'ombre les grands classiques. Rendez-vous sur *radio-canada.ca/espaceclassique*.

Rejoignant de nouveaux auditoires

**Galaxie** 

Allumez votre téléviseur... pour écouter 45 chaînes de musique en continu, sans publicité ni contenu verbal. Aucun style musical n'est laissé de côté pour satisfaire les adeptes de la pop, les maniaques du jazz ou les mordus du classique dans votre salon. Plus de six millions d'abonnés font déjà partie de la grande famille de Galaxie.



L'étiquette de disques maison de CBC|Radio-Canada s'associe avec les grands noms de la musique au Canada pour enregistrer quelque 15 nouveaux CD chaque année. Avec 29 Juno et un Grammy à leur actif, les disques SRC sont l'une des étiquettes indépendantes les plus reconnues du pays.



**Radio-Canada**

WIRELESS | SERVICES SANS FIL

Pour ceux qui préfèrent le petit écran... le très petit écran, CBC|Radio-Canada offre des services de messagerie WAP et SMS pour diffuser son contenu interactif le plus populaire sur assistant numérique et téléphone cellulaire.

# Unités d'affaires et d'exploitation

En plus d'exploiter ses services de radiodiffusion, CBC|Radio-Canada exerce des activités dans d'autres secteurs afin d'appuyer ses priorités institutionnelles et ses activités de programmation. En plus d'appuyer efficacement la priorité nationale clé de CBC|Radio-Canada – la création et la diffusion d'une programmation canadienne de grande qualité – les activités de ces unités d'affaires et d'exploitation génèrent des revenus importants chaque année, qui sont réinvestis dans la programmation.

**La Division immobilière** gère le portefeuille immobilier de CBC|Radio-Canada, constitué de plus de quatre millions de mètres carrés d'actif répartis dans tout le Canada. Elle optimise ses revenus en vendant ou en louant les biens excédentaires et génère des économies en administrant plus efficacement les biens immobiliers de CBC|Radio-Canada. La Division libère des fonds qui peuvent être investis dans la programmation tout en s'assurant que toutes les unités d'affaires de CBC|Radio-Canada jouissent des installations dont elles ont besoin.

**La Division du merchandising** génère des revenus en octroyant des concessions de licence, en vendant et en distribuant des CD, des DVD, des téléchargements numériques, des livres, des vêtements et de la marchandise autorisée de CBC|Radio-Canada, une des marques les plus connues au pays. Grâce à la Division du merchandising, plus d'un demi-million de produits de CBC|Radio-Canada ont trouvé acquéreur auprès des Canadiens en 2006-2007.

**Les Technologies de CBC|Radio-Canada** fournissent le leadership, l'expertise, les outils, la planification, l'infrastructure et le soutien techniques nécessaires pour permettre la production, la distribution et la diffusion de la programmation de CBC|Radio-Canada de manière fiable et rentable, grâce à un réseau de quelque 2 400 émetteurs. La Division contribue aux épargnes annuelles de la Société et génère des revenus qui sont investis dans la programmation.

**La Division des cars de reportage** s'assure que les émissions, comme *Hockey Night In Canada*, ont accès à l'équipement de production mobile et fait en sorte de louer la capacité de production excédentaire pour générer des revenus qui sont investis dans la programmation.

**Les Services partagés** ont été créés afin d'optimiser la prestation de services transactionnels et administratifs, conformément aux pratiques exemplaires de l'industrie dans les domaines des ressources humaines, des technologies de l'information, des finances et de l'administration.

# Un environnement exigeant

CBC | Radio-Canada évolue dans un environnement d'exploitation complexe, soumis à l'influence des objectifs politiques prévus par la Loi, des exigences réglementaires, des changements technologiques continus, de l'évolution des tendances de consommation et de la restructuration de l'industrie, sans parler des contraintes financières importantes.

## 1. Objectifs en matière de politiques et exigences réglementaires

Le paragraphe 3(1) de la *Loi sur la radiodiffusion* (1991) définit la politique de radiodiffusion du Canada et dresse une liste complète des objectifs généraux de la politique pour le système canadien de radiodiffusion, et des objectifs précis que doit atteindre CBC | Radio-Canada. La Société doit tenir compte de tous ces objectifs pour procéder à l'évaluation de ses activités courantes et à la planification des activités futures. En outre, CBC | Radio-Canada doit prendre en considération la manière dont le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) interprète et s'efforce de mettre en œuvre ces objectifs dans ses décisions relatives à l'octroi et à la réglementation des licences.

Ce contexte législatif et réglementaire exerce une influence importante sur le processus de planification, alors que CBC | Radio-Canada tente de déterminer la meilleure façon de remplir son mandat. Pour mettre en œuvre ses plans, la Société doit tenir compte du fait qu'elle peut être tenue d'obtenir des licences ou d'autres types d'autorisations de la part du CRTC en vertu de la *Loi*, ou, dans le cas de l'utilisation du spectre des radiocommunications, des licences émises par Industrie Canada en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*.

## Examen approfondi des politiques publiques

Face à la transformation rapide de l'environnement canadien de la radiodiffusion, le CRTC a entrepris une série d'initiatives touchant la politique publique qui aura de grandes répercussions sur CBC | Radio-Canada et sur l'industrie canadienne de la radiodiffusion en général. Le CRTC a notamment entrepris le premier examen de sa politique en matière de télévision généraliste en sept ans, un examen des entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) et des services spécialisés, ainsi qu'un examen du Fonds canadien de télévision (FCT). Par ailleurs, sous le mandat de son nouveau président, le CRTC a annoncé au début 2007 une nouvelle approche en vue d'adopter une réglementation moins contraignante et plus ciblée pour atteindre les objectifs fixés par la *Loi sur la radiodiffusion*.

## Examen de la télévision généraliste

Dans le cadre de l'examen de la politique en matière de télévision généraliste effectué par le CRTC à la fin de 2006, les télédiffuseurs généralistes ont plaidé en faveur de la création d'un nouveau modèle de financement, afin de permettre à l'industrie de faire face aux changements comme la fragmentation de l'auditoire, la croissance rapide du secteur de la télévision spécialisée, le fléchissement du marché publicitaire traditionnel pour la télévision généraliste, et la perte de vitesse du mode de réception par voie hertzienne. Ils proposaient que des revenus d'abonnement (ou droits de distribution) soient versés aux télédiffuseurs généralistes par les EDR qui retransmettent leur programmation (ce qui comprend les systèmes de distribution par câble ou par fil, et les systèmes par satellite de radiodiffusion directe).

Dans sa décision, le CRTC affirmait qu'il avait le droit d'imposer le versement de droits de distribution pour les télédiffuseurs généralistes, mais que les raisons d'ordre économique n'étaient jusqu'alors pas suffisantes pour justifier l'imposition de tels droits.

## Un nouveau cadre réglementaire pour le câble et le satellite

En avril 2008, le CRTC a tenu trois jours d'audiences publiques sur l'examen du cadre de réglementation des EDR et des services de programmation facultatifs. Selon le CRTC, il était temps de délaissier la réglementation détaillée en vigueur au profit d'une nouvelle approche visant à réduire la réglementation au strict minimum pour assurer la poursuite des objectifs de la *Loi sur la radiodiffusion*, tout en se fiant le plus possible aux forces du marché. Au préalable, le CRTC avait annoncé que le cadre de l'examen serait élargi afin de reconsidérer la possibilité de verser des droits de distribution aux télédiffuseurs généralistes.

Pour CBC | Radio-Canada, cet examen lui a permis d'aborder de nouvelles initiatives qui visent à promouvoir les objectifs de la *Loi*, initiatives inaccessibles au sein de sa base budgétaire actuelle.

Comme environ 90 pour cent des Canadiens reçoivent leurs services de télévision par l'intermédiaire des EDR, il est essentiel que la Société puisse avoir un accès équitable à la distribution par les EDR. De fait, CBC | Radio-Canada n'est pas en mesure de remplir son mandat si les EDR ne distribuent pas l'ensemble de ses services (services distribués par voie hertzienne, services spécialisés et services audionumériques payants). Pour offrir ses services de manière efficace aux Canadiens, la Société devra également avoir un accès équitable aux nouvelles plateformes de distribution à mesure qu'elles s'implanteront.

Également, le fait que les services par câble et les services de distribution par SRD ne soient pas soumis à une véritable concurrence constitue un réel défi pour CBC|Radio-Canada. Les quatre plus importantes EDR canadiennes contrôlent 75 pour cent du marché, et trois d'entre elles n'offrent leurs services que sur leur propre territoire. Par conséquent, les EDR bénéficient d'un pouvoir de négociation énorme par rapport à celui des services de programmation canadiens, comme CBC|Radio-Canada. Pour faire face à cette inégalité, le CRTC doit mettre en place un processus de résolution des différends qui soit efficace, simple, transparent, et applicable rapidement et facilement.

La décision du CRTC sur les EDR et les services de programmation facultatifs devrait être annoncée à l'automne 2008. Étant donné l'incidence que pourrait avoir cette décision sur les télédiffuseurs généralistes, le CRTC a décidé de reporter en 2009 les audiences sur le renouvellement des licences de ces télédiffuseurs, y compris CBC|Radio-Canada, audiences qui étaient prévues à l'origine pour 2008.

### Fonds Canadien de Télévision (FCT) – Sous le microscope

Créé en 1996, le FCT offre une aide financière pour la production et la diffusion d'émissions de télévision canadiennes distinctives et de grande qualité. Le marché canadien étant très restreint, il est extrêmement difficile de financer des émissions de télévision conçues essentiellement pour un public canadien, et c'est là que le FCT joue son rôle. Si seules les forces du marché entraînent en jeu, certaines émissions typiquement canadiennes ou culturellement significatives ne verraient jamais le jour. Issu d'un partenariat public-privé, le FCT est financé à même les cotisations versées par le gouvernement du Canada, les EDR et Téléfilm Canada.

Depuis sa création, le FCT a fait la preuve de son efficacité à financer des émissions canadiennes populaires. En fait, parmi les 100 émissions canadiennes de langue anglaise les plus populaires des 10 dernières années, plus des deux-tiers ont été financées par le FCT. Au Canada français, les chiffres sont encore plus impressionnants.

Suite aux critiques exprimées par certaines entreprises de distribution par câble et satellite, le CRTC a entrepris un examen approfondi du Fonds au cours de la dernière année. Récemment, le CRTC rendait public son rapport sur le FCT et y présentait 11 recommandations, la principale étant le fractionnement du financement du Fonds en deux volets, un volet pour le secteur public et un volet pour le secteur privé. CBC|Radio-Canada n'aurait pas accès aux fonds du secteur privé.

Présentement, une enveloppe représentant 37 pour cent du FCT est consacrée aux producteurs indépendants

dont les émissions sont diffusées sur les ondes de CBC|Radio-Canada.

### 2. Examen du mandat de CBC|Radio-Canada : Un protocole d'entente avec le gouvernement canadien

En février dernier, le Comité Permanent du patrimoine canadien déposait son rapport sur le rôle du radiodiffuseur public national au XXI<sup>e</sup> siècle. Le rapport contient 47 recommandations organisées sur six grands thèmes :

- Le mandat de la Société;
- L'incidence des nouveaux médias;
- La programmation;
- La situation financière de la Société;
- La gouvernance; et
- La reddition des comptes.

La principale recommandation visait la ratification d'un protocole d'entente d'une durée de sept ans entre le gouvernement canadien et CBC|Radio-Canada.

Dans son mémoire, ainsi que dans le cadre de ses deux passages devant le Comité, CBC|Radio-Canada défendait cette idée et plaidait pour que son mandat fasse l'objet d'un examen permanent et régulier, qui déboucherait sur un contrat passé avec les Canadiens.

La création d'un tel protocole est essentielle pour que CBC|Radio-Canada puisse s'assurer qu'elle reste pertinente et que les Canadiens aient accès à son contenu à leur convenance. Ce protocole donnerait à CBC|Radio-Canada la stabilité dont elle a besoin pour planifier de façon efficace et rendrait la Société encore plus responsable devant le gouvernement et devant le public canadien.

La récente décision du gouvernement de ne pas approuver le rapport du Comité permanent du patrimoine canadien sur CBC|Radio-Canada représente une occasion manquée d'améliorer la responsabilisation et la transparence du radiodiffuseur public national du Canada. Les gouvernements du monde entier ont reconnu l'importance de concevoir des orientations stratégiques claires pour leurs radiodiffuseurs publics nationaux, dans le cadre d'ententes pluriannuelles. La proposition du Comité du patrimoine visant à établir un protocole d'entente de sept ans s'inscrit dans le même cadre de responsabilisation.

La Société continuera de faire valoir auprès du gouvernement l'importance de ce protocole d'entente pour la radiodiffusion publique au Canada.

### 3. Environnement de radiodiffusion en mutation rapide

Les changements qui surviennent dans les technologies de transmission numérique, sans fil et de protocole Internet (IP) ont donné aux Canadiens un choix infini, leur offrant plus de diversité à tous les points de vue : contenu, qualité technique, modes de distribution et de réception et conditions spatio-temporelles de l'écoute.

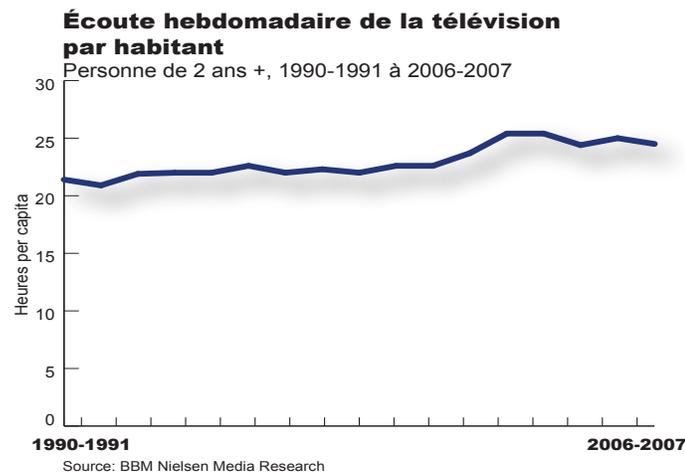
Au cours des quinze dernières années, les Canadiens ont vécu la transition vers le numérique, l'avènement d'Internet et de la diffusion directe par satellite, et l'introduction de la vidéo sur demande (VSD), des enregistreurs vidéo numériques (EVN), de la baladodiffusion, de la radio par satellite, de la télévision haute définition (TVHD) et de bien d'autres innovations.

Prises individuellement, les nouvelles technologies audio et vidéo, comme les EVN et la baladodiffusion, sont utilisées par un pourcentage relativement faible de Canadiens. En revanche, si on les combine entre elles, ces technologies ont une incidence significative puisqu'en moyenne, chaque mois, presque deux adultes sur cinq utilisent une technologie vidéo et audio personnelle, quelle que soit sa forme.

#### L'écoute de la télévision demeure élevée

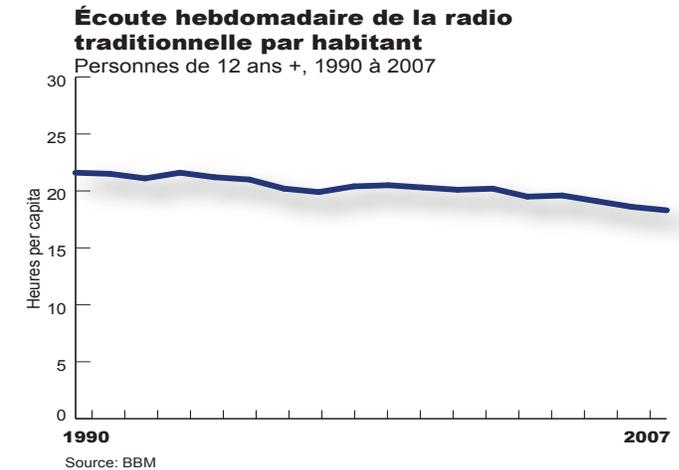
La télévision demeure le loisir le plus populaire au sein de la population canadienne. Les Canadiens regardent en moyenne 25 heures de télévision par semaine, ce qui représente une augmentation d'environ trois heures depuis le début des années 1990.

Cette augmentation de la place de la télévision est directement liée à la croissance de l'univers numérique qui offre non seulement un plus grand choix de chaînes de télévision, mais aussi une expérience télévisuelle rehaussée. Ce choix accru pour les téléspectateurs s'est traduit toutefois par une diminution de l'auditoire par chaîne.



### La radio est confrontée à de nombreux défis

Bien que les Canadiens consacrent près de 20 heures par semaine à l'écoute de la radio, celle-ci a diminué au cours de la dernière décennie. Cette baisse est en partie attribuable à l'impossibilité, pour les outils de mesure actuels, de capter adéquatement l'écoute sur les plateformes émergentes comme Internet, les téléphones mobiles, les lecteurs MP3 et autres iPod, qui permettent aux auditeurs d'accéder au contenu à leur convenance.



#### 2007 : L'année des méga-fusions

Alors que les Canadiens bénéficient d'un choix infini dans le domaine de la radio et de la télévision généraliste, on observe une concentration accrue de la propriété dans le secteur de la radiodiffusion. Le volume des fusions et acquisitions dans l'industrie de la radiodiffusion canadienne a atteint un niveau record en 2006-2007, totalisant 5 milliards de dollars. Ayant maintenant en face d'elle un nombre restreint de sociétés médiatiques prospères, CBC | Radio-Canada doit composer avec une concurrence plus féroce pour conquérir son auditoire, trouver des revenus publicitaires et diffuser sa programmation.

### 4. Le défi du financement de la télévision canadienne

Si seules les forces du marché entraînent en jeu, les émissions de télévision canadiennes seraient très peu nombreuses à voir le jour. En effet, au Canada, les revenus publicitaires ne suffisent pas à compenser les coûts de production d'émissions de télévision de qualité supérieure diffusables aux heures de grande écoute. Voilà pourquoi le gouvernement canadien offre une aide financière aux producteurs indépendants d'émissions de télévision canadiennes, surtout par l'entremise du Fonds canadien de télévision, et oblige tous les télédiffuseurs à inclure un certain pourcentage d'émissions canadiennes à leur grille-horaire. Pour permettre également aux Canadiens de voir

davantage d'émissions faites chez eux, le Fonds a créé et subventionne un secteur indépendant de la production canadienne qui emploie des milliers de Canadiens et qui aide à faire tourner l'économie de communautés d'un bout à l'autre du pays.

Sans l'aide apportée par le Fonds et les autres types de subventions publiques, très peu d'émissions canadiennes refléteraient les expériences, les sensibilités et les points de vue des Canadiens, et mettraient en valeur le talent des acteurs, des auteurs et des réalisateurs d'ici. Cette situation est d'autant plus réelle sur le marché de la télévision de langue anglaise où les télédiffuseurs privés présentent essentiellement des émissions américaines aux heures de grande écoute, parce que ces émissions ne leur coûtent qu'une fraction de ce qu'ils devraient engager pour produire des émissions canadiennes originales, tout en générant des recettes publicitaires importantes. En 2004, les télédiffuseurs généralistes privés de langue anglaise ont reçu du gouvernement des subventions, des allègements fiscaux et d'autres formes d'aide indirecte d'une valeur se situant entre 270 et 330 millions de dollars.

### Sources du financement de CBC | Radio-Canada

La Société dispose de quatre sources de financement de base :

- Crédits parlementaires annuels;
- Revenus publicitaires;
- Revenus d'abonnement;
- Revenus liés aux activités connexes.

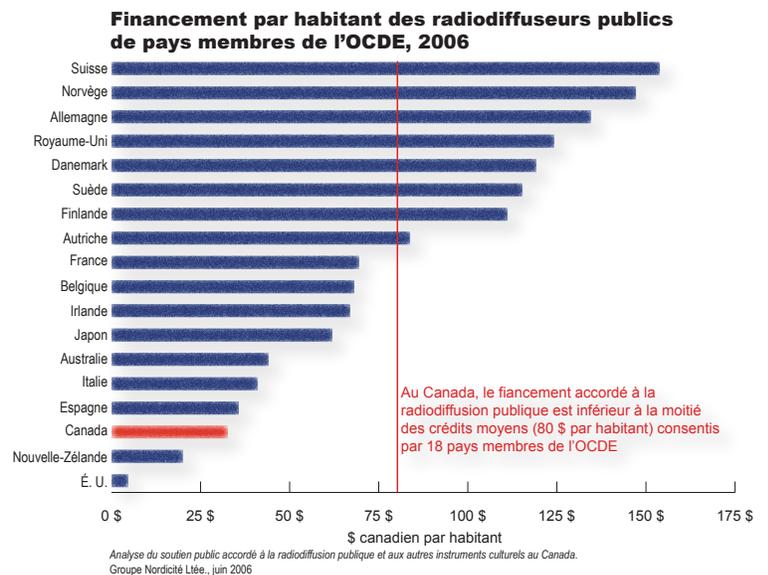
### Crédits parlementaires – Le besoin d'un financement pluri-annuel

Les crédits parlementaires totaux accordés à CBC | Radio-Canada pour 2007-2008 s'élevaient à 1,104 milliard de dollars, une somme inférieure de 428 millions de dollars, en dollars constants, à ce que la Société a reçu en 1990. Ces crédits parlementaires de base ont été gelés pendant de nombreuses années et n'ont pas tout à fait été indexés pour tenir compte de l'inflation. Plusieurs éléments budgétaires des activités de la Société, incluant toutes les rubriques non salariales, sont assujettis à l'augmentation continue du coût de la vie, une augmentation dont le gouvernement ne tient pas compte dans l'octroi de nos crédits annuels.

En 2007-2008, CBC | Radio-Canada a reçu un montant ponctuel de 60 millions de dollars pour financer sa programmation, comme ce fut le cas pour les six années précédentes. Le gouvernement s'est également engagé à verser à CBC | Radio-Canada un montant supplémentaire

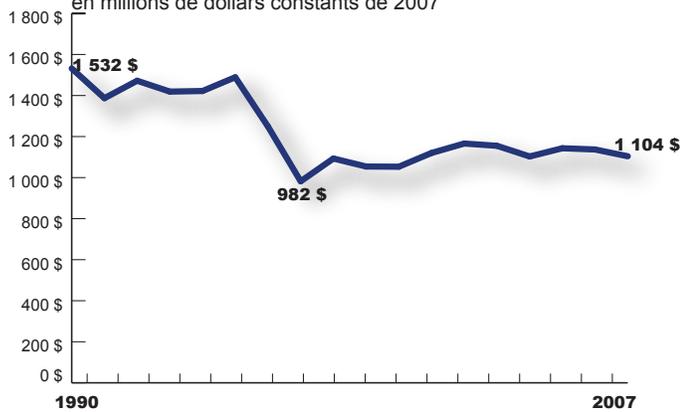
de 60 millions de dollars réservé à la programmation canadienne pour 2008-2009, mais pas au-delà.

Le niveau de financement de CBC | Radio-Canada est loin d'être comparable à celui qui est accordé aux radiodiffuseurs publics des autres pays de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). Selon une étude réalisée en 2006 par Nordicité, le Canada figure parmi les trois derniers pays pour ce qui est du soutien financier à la radiodiffusion publique, tout juste devant la Nouvelle-Zélande et les États-Unis.



CBC | Radio-Canada a besoin d'un financement pluri-annuel stable afin d'être en mesure de planifier ses activités de programmation et ses opérations avec un degré de confiance raisonnable. De nombreux projets de radiodiffusion s'étendent sur plusieurs années, et rien ne dit qu'une fois lancés, de tels projets continueront de profiter du financement nécessaire à leur achèvement. Il s'agit d'une situation tout à fait insatisfaisante qui diminue la capacité de CBC | Radio-Canada de remplir adéquatement son mandat. Nous pensons qu'un cycle de financement à plus long terme permettrait de mieux soutenir le développement d'émissions pendant l'intervalle nécessaire entre la conception d'une émission et sa diffusion, intervalle qui peut s'étirer sur plusieurs années.

**Les crédits parlementaires accordés à CBC|Radio-Canada entre 1990 et 2007**  
en millions de dollars constants de 2007



**Publicité : Une source de revenu à risque**

En 2006-2007, CBC|Radio-Canada a généré 315 millions de dollars en revenus publicitaires sur ses chaînes de télévision conventionnelle. Néanmoins, le marché de la publicité à la télévision généraliste continue de stagner, alors que les coûts augmentent beaucoup plus rapidement. Étant donné la concurrence qui provient des nouvelles plateformes, les revenus publicitaires de la télévision généraliste risquent de diminuer encore davantage. Ces faits montrent très clairement que la dépendance traditionnelle des activités de télévision hertzienne de CBC|Radio-Canada à l'égard des revenus publicitaires n'est plus viable. Il s'agit là d'un problème majeur du point de vue de la planification, qui signifie que de nouvelles sources de revenus devront être trouvées. Même si le CRTC a annoncé récemment l'élimination des restrictions sur la publicité, cela n'aura pas d'effet positif sur la stagnation des revenus publicitaires du secteur de la radiodiffusion généraliste. Au contraire, la programmation américaine pourrait désormais présenter davantage de possibilités de revenus publicitaires, au détriment de la programmation canadienne.

**Revenus des services spécialisés**

CBC|Radio-Canada tire des revenus d'abonnement et des revenus publicitaires de ses services spécialisés – CBC Newsworld, Bold et le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI). En 2006-2007, ces revenus ont totalisé 128 millions de dollars. Ils sont relativement stables, puisque les hausses ou les baisses importantes du nombre d'abonnements sont rares. Les dépenses associées à ces services sont relativement constantes et de la même ampleur que les revenus qu'ils génèrent. Par conséquent, ces revenus n'ont pas d'effets sur la planification globale et ne représentent pas une source importante de financement supplémentaire.

**Revenus autogénérés : Primordiaux pour notre stratégie de programmation**

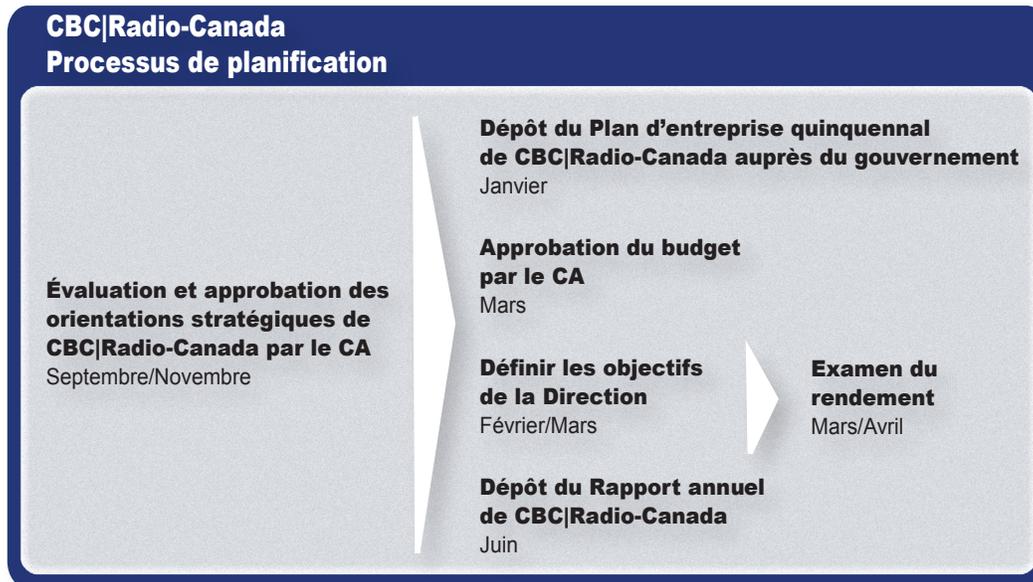
L'orientation stratégique de CBC|Radio-Canada oblige la Société à tirer parti de ses actifs pour générer des revenus qui peuvent être réinvestis dans la programmation. Les revenus autogénérés proviennent de tous les services de la Société. Par exemple, les composantes médias génèrent des revenus additionnels grâce à la vente d'émissions, à la location d'espaces, à la distribution de CBC News/RDI Express et aux publicités sur *CBC.ca* et *Radio-Canada.ca*. D'autres revenus proviennent du merchandising, de Galaxie (le service audionumérique payant de la Société), des immeubles et des parcs de stationnement, sans parler des revenus tirés de la location d'espaces sur nos émetteurs et du loyer que paient les clients externes pour utiliser nos cars de reportage.

En 2007-2008, CBC|Radio-Canada prévoit dégager 110 millions de dollars en revenus autogénérés. Étant donné leur nature, ces revenus peuvent varier de façon importante d'une année à l'autre. Il est donc difficile de s'y fier dans une perspective à long terme. Tous les revenus ainsi générés sont très utiles pour la Société parce qu'ils sont réinvestis dans la programmation, directement ou indirectement.

# Planification et stratégie institutionnelles

## 1. Processus de planification

Le diagramme ci-dessous présente les différents éléments et échéances du processus annuel de planification de CBC|Radio-Canada.



Les réunions de septembre et de novembre du Conseil d'administration constituent le point culminant du processus de planification de CBC|Radio-Canada. Les orientations stratégiques approuvées par le Conseil d'administration à l'occasion de ces réunions constituent la base du *Plan d'entreprise* et fournissent les hypothèses clés nécessaires à l'élaboration des budgets d'exploitation et d'immobilisations de chaque composante médias.

Le *Plan d'entreprise* est approuvé par le Conseil en janvier et est par la suite présenté au gouvernement. Enfin, avant le début de l'exercice financier, le Conseil approuve les budgets d'exploitation, d'immobilisations et de fonds de roulement de chaque composante médias, lesquels ont été élaborés en fonction des priorités stratégiques approuvées par le Conseil d'administration à ses réunions de septembre et de novembre.

## 2. Priorités nationales

CBC|Radio-Canada a pour mission :

*De créer une programmation audacieuse, distinctive, des émissions conçues pour informer, éclairer et divertir, des émissions à l'image des Canadiens et des régions du Canada, des émissions qui aident à jeter des ponts entre les Canadiens et qui expliquent les grands événements nationaux et internationaux, une programmation variée qui met l'accent sur les nouvelles et les actualités, les dramatiques et la culture, sans oublier notre responsabilité particulière envers les enfants.*

Afin de réaliser cette mission, nous devons promouvoir une culture qui prône la réussite, l'excellence et la qualité, qui reconnaît la créativité, le risque, le courage et l'adaptabilité. Les organisations créatives doivent être dans un état permanent de renouveau. Nous devons toujours avoir à l'esprit l'auditoire que nous desservons et nous devons nous efforcer, à la fois grâce aux sources externes et à la gestion interne, d'optimiser nos finances afin de mettre en ondes la meilleure programmation qui soit.

Pour accomplir cette mission au quotidien, nous mettons en œuvre les huit priorités nationales suivantes :

<b>Programmation canadienne distinctive de grande qualité</b>	<b>Priorité 1</b> Assurer une programmation distinctive de la plus grande qualité sur toutes les plateformes de diffusion
	<b>Priorité 2</b> Reconnaître l'importance du reflet régional et de la réalité changeante du Canada
	<b>Priorité 3</b> Assurer la viabilité des grilles canadiennes de CBC Radio-Canada
<b>Efficienc</b>	<b>Priorité 4</b> Démontrer que CBC Radio-Canada est une entreprise bien gérée et générer des recettes pour les réinvestir dans la programmation
<b>Ressources humaines et créatives</b>	<b>Priorité 5</b> Renforcer l'engagement de CBC Radio-Canada à l'égard de l'ensemble de ses employés - les créateurs et ceux qui les soutiennent
<b>Partenariats stratégiques</b>	<b>Priorité 6</b> Positionner CBC Radio-Canada de façon à lui permettre de mieux remplir son mandat grâce à une sélection judicieuse d'alliances et de partenariats
<b>Collaboration</b>	<b>Priorité 7</b> Faire en sorte que CBC Radio-Canada fonctionne davantage comme une entreprise intégrée
<b>Liens étroits avec les parties intéressées</b>	<b>Priorité 8</b> Resserrer les liens de CBC Radio-Canada avec les parties intéressées

Ces priorités, qui visent à offrir une programmation canadienne distinctive de grande qualité, ont été au cœur du processus de planification de la Société au cours de chacune des six dernières années et ont été à nouveau approuvées par le Conseil d'administration de CBC|Radio-Canada en novembre 2007.

### 3. Mesures de rendement

Pour bonifier le processus de planification stratégique et répondre aux recommandations formulées dans le rapport du vérificateur général du Canada sur l'examen spécial de CBC|Radio-Canada en 2005, la Société s'est dotée d'une série d'indicateurs de rendement qui lui permettront de mieux évaluer les progrès accomplis à l'égard des priorités institutionnelles. Ces indicateurs ont déjà permis une amélioration du processus de planification et, à plus long terme, ils devraient accroître de manière appréciable l'efficacité de l'exploitation.

Le vérificateur général a proposé des améliorations qui donneraient au Conseil d'administration de la Société, au gouvernement et à la population de meilleurs outils pour évaluer année après année le rendement de CBC|Radio-Canada. Nous avons donc développé des indicateurs de rendement à l'égard de chacune des huit priorités institutionnelles et nous les avons liés au rendement de la Société dans son ensemble<sup>1</sup> ou au rendement de chacune des composantes médias, selon les cas.

Ces indicateurs de rendement ont commencé à être intégrés au processus de planification de la Société en 2006. Pour la plupart de ces indicateurs, les résultats publiés dans le Rapport annuel 2006-2007 servent de points de référence et deviennent les cibles visées pour 2007-2008. Pour 2008-2009 et au-delà, les cibles visées pour tous les indicateurs de rendement sont établies dans le *Plan d'entreprise*. Depuis avril 2008, le système d'indicateurs de rendement est entièrement opérationnel, et il est maintenant possible d'analyser les résultats annuels de rendement et de comparer le rendement obtenu par rapport aux cibles visées, et d'en dégager des tendances.

Voici un aperçu des indicateurs de rendement de CBC|Radio-Canada :

#### PROGRAMMATION DISCTINCTIVE DE QUALITÉ SUPÉRIEURE

mesures

- Contenu canadien;
- Nombre de prix reçus;
- Caractère distinctif.

#### REFLET RÉGIONAL ET RÉALITÉ CHANGEANTE DU CANADA

mesures

- Émissions produites par les régions pour les régions;
- Émissions produites en région pour diffusion sur le réseau;
- Nombre d'employés appartenant à des minorités visibles;
- Utilisation globale par les minorités visibles (18 ans et plus).

#### VIABILITÉ DES GRILLES CANADIENNES

mesures

- Revenus publicitaires de la télévision;
- Dépenses consacrées aux émissions canadiennes.

#### EFFICIENCE

mesures

- Revenus autogénérés;
- Dépenses liées à la programmation.

#### RESSOURCES HUMAINES ET CRÉATIVES

mesures

- Engagement à l'égard de la formation et du perfectionnement;
- Satisfaction des employés.

#### PARTENARIATS STRATÉGIQUES

mesures

- Coentreprises et partenariats.

#### COLLABORATION

mesures

- Dépenses consacrées à la programmation intermédias.

#### LIENS ÉTROITS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES

mesures

- Taux de satisfaction des Canadiens;
- Impression globale qu'ont de CBC|Radio-Canada les leaders d'opinion;
- Impression générale qu'ont les leaders d'opinion à l'égard du caractère essentiel de CBC|Radio-Canada;
- Raison d'être aux yeux des parties intéressées.

Les indicateurs du rendement institutionnel à l'égard de chacune des huit priorités nationales – y compris, les cibles pour 2007-2008, le rendement estimé pour 2007-2008 et les cibles pour 2008-2009 sont énumérés à l'annexe D.

De plus, les réseaux principaux de Télévision et de Radio de CBC|Radio-Canada utilisent d'autres indicateurs à l'égard de la programmation afin d'évaluer leur rendement par rapport aux cibles fixées, indicateurs qui sont également mentionnés à l'annexe E.

<sup>1</sup>Dans la plupart des cas, les services principaux de télévision et de radio.

#### 4. Stratégies des services de radiodiffusion

Les objectifs stratégiques globaux de CBC | Radio-Canada, de même que ceux de ses divisions et services de radiodiffusion à titre individuel, sont établis en fonction de son mandat et de ses huit priorités nationales de même que par les facteurs externes dont il est question dans la section traitant de l'environnement. Les services conventionnels de Radio et de Télévision demeurent au centre des activités de radiodiffusion de CBC | Radio-Canada. La planification de ces activités relève traditionnellement des Services anglais et français.

Toutefois, au fil du glissement des auditoires vers les nouvelles technologies utilisées pour regarder et écouter des émissions de nouvelles, de sports et de divertissement, CBC | Radio-Canada évolue rapidement de son rôle de télédiffuseur et de radiodiffuseur conventionnel vers celui de fournisseur de contenu servant les Canadiens de la manière que ces derniers privilégient. Notre stratégie multiplateforme englobe un nouveau processus de développement des émissions qui exige que toutes les émissions soient conçues dès le départ pour s'adapter à une multitude de plateformes. Les auditoires de CBC | Radio-Canada ont donc accès à du contenu thématique interactif d'une profondeur et d'une diversité sans précédent à la radio, à la télévision, dans Internet ainsi qu'au moyen de plusieurs technologies en émergence comme la baladodiffusion et la vidéo en continu sur dispositifs mobiles.

##### 4.1. Services anglais

Toutes les composantes médias de langue anglaise de CBC | Radio-Canada – la Télévision, la Radio et les Nouveaux Médias – relèvent maintenant du nouveau poste de vice-président principal, Services anglais.

Depuis plusieurs années, les Services anglais évoluaient vers un modèle intégré au fil des fusions et des re-définitions de secteurs clés comme les régions, les services de soutien et, plus récemment, le Service des nouvelles. Les Services français ont quant à eux été fusionnés sous la responsabilité d'un vice-président principal il y a maintenant deux ans.

Cette intégration place CBC | Radio-Canada dans une position où elle pourra plus facilement relever les principaux défis que recèle l'avenir – dont l'intensification de la concurrence, l'émergence de nouvelles plateformes, les nouveaux profils d'écoute et les attentes changeantes des auditoires – en tant que radiodiffuseur axé sur le contenu et les auditoires, offrant un contenu canadien distinctif de qualité supérieure à l'endroit, au moment et de la manière dont les auditoires le désirent. Cette intégration reconnaît les points forts et le caractère distinctif de chaque composante médias tout en visant un objectif commun : offrir une

programmation de qualité supérieure capable de toucher un vaste auditoire.

Pour les Services anglais, l'intégration est un processus continu qui permettra non seulement d'être au diapason des attentes changeantes de l'auditoire et des technologies en constante évolution, mais aussi de les devancer. Nous avons en effet été à l'avant-garde de l'application au Canada de certaines nouvelles technologies comme la baladodiffusion, la vidéo en continu et la radio par satellite, et nous continuerons à étendre cette collaboration intermédiaires afin de nous assurer que les Canadiens disposent du maximum de points d'accès à notre programmation.

Présentement, l'objectif global des Services anglais est d'offrir plus d'émissions produites par et pour les Canadiens et qui parlent d'eux, une programmation qui touche encore plus la population dans toute sa diversité, et la lui offrir quand, où et comment elle le veut.

##### 4.1.1. CBC Television

CBC Television regroupe 16 stations généralistes diffusant sur ondes hertziennes ainsi que des chaînes spécialisées en propriété exclusive que sont CBC Newsworld et Bold, de même que Documentary, un partenariat entre CBC Television, l'Office national du film et quatre sociétés de production indépendantes canadiennes.

##### Réseau principal

Plus de 14 millions de Canadiens ont passé une partie de leur temps à regarder CBC Television toutes les semaines au cours de l'année de radiodiffusion 2006-2007. Plusieurs nouvelles émissions très populaires de CBC Television ont obtenu des succès de cotes d'écoute : *Little Mosque on the Prairie*, *Test the Nation*, *The Great Canadian Invention*, *Ron James Wild* et *Canada's Next Great Prime Minister*. Les valeurs sûres comme *The Rick Mercer Report* et *Royal Canadian Air Farce* ont aussi continué de plaire. En plus de divertir environ un million de Canadiens toutes les semaines, l'émission *Little Mosque on the Prairie* est par ailleurs maintenant diffusée dans 80 territoires partout dans le monde, y compris en Israël et à Gaza.

En 2006-2007, CBC Television affichait une grille constituée d'émissions divertissantes, engageantes et typiquement canadiennes. D'ici la fin de 2007-2008, comparativement à 2005-2006, nous aurons augmenté les heures de diffusion de séries dramatiques canadiennes originales de 68 pour cent et les heures de diffusion de comédies de 41 pour cent.

Plusieurs de nos nouvelles émissions à succès viennent de notre nouveau groupe de Divertissement factuel qui développe uniquement des émissions canadiennes dans

des formes qui engagent et inspirent les auditoires canadiens. Par exemple, l'émission *Test the Nation*, qui au cours de la saison 2006-2007 a mis à l'épreuve le QI des Canadiens, a attiré un auditoire moyen de près de 1,5 million de téléspectateurs, et près de 200 000 Canadiens ont également effectué le test en ligne.

Bien que CBC Television ait connu des succès, elle doit aussi relever le défi considérable d'attirer des auditoires de taille vers la programmation qu'elle propose aux heures de grande écoute. Contrairement à ses concurrents du secteur privé, qui diffusent presque exclusivement des émissions américaines aux heures de grande écoute, CBC Television réserve à ces cases horaires du contenu essentiellement canadien. En 2006-2007, la grille horaire des heures de grande écoute de CBC Television était constituée à 81 pour cent d'émissions canadiennes.

En 2006-2007, 8 des 10 séries de divertissement canadiennes les plus populaires étaient diffusées à CBC Television, notamment *Little Mosque on the Prairie*, *The Rick Mercer Report* et *This Hour Has 22 Minutes*.

Par ailleurs, CBC Television a continué de s'attirer les louanges des critiques avec plus de 200 émissions primées en 2006-2007. *The fifth estate: Rogue Agent* (Grand prix); *The National: Land, Gold and Women* (Médaille d'or mondiale); *CBC News at six: Shedding the Past* (Médaille d'or mondiale) ont toutes été primées au NY Festivals 2007. Ont également reçu des Prix Gabriel en 2007, *CBC News: The National: Loss of Innocence*; *CBC News at six: A Village of Widows: After the Genocide*. De plus, CBC Television a reçu 42 Gemini et plusieurs prix spéciaux en 2007.

### Objectifs stratégiques de CBC Television en 2008-2009

CBC Television évolue dans un contexte de radiodiffusion unique, le marché canadien anglophone étant le seul du monde où l'écoute de la programmation étrangère dépasse de loin celle de la programmation nationale. Cette situation s'explique par l'abondance de la programmation américaine et la dépendance des télédiffuseurs privés anglophones du Canada à l'égard des recettes publicitaires générées par la substitution de signaux identiques.

CBC Television est donc le seul radiodiffuseur à proposer une grille en très grande partie canadienne, qui reflète la culture, les valeurs, la réalité, l'histoire et l'humour d'ici, et ce, toutes les semaines de l'année de radiodiffusion. Cela est d'autant plus vrai dans l'univers hautement concurrentiel et en évolution rapide d'aujourd'hui, dans lequel les Canadiens ont de plus en plus facilement accès à un contenu vidéo au moment et à l'endroit de leur choix et de la manière dont ils le veulent.

Cette crise dans l'industrie de la télévision n'est que le symptôme d'une autre plus importante encore dans l'industrie du divertissement de langue anglaise en

général. Le contenu canadien est en effet aussi étouffé par le contenu étranger, surtout américain, dans l'industrie du cinéma de langue anglaise au Canada. La nécessité de surmonter cette domination étrangère représente un défi culturel crucial pour le Canada anglophone.

### Dans ce contexte, en 2008-2009, CBC Television continuera de miser sur sa stratégie actuelle qui vise :

- À régler le problème chronique de la programmation de divertissement canadienne en créant plus d'émissions qui parlent des Canadiens et s'adressent à eux, et qu'ils regarderont en grand nombre;
- À renforcer les émissions de nouvelles et d'information;
- À continuer d'offrir du contenu canadien de qualité supérieure aux auditoires dans un éventail de formats aussi large que possible.

### La stratégie de CBC Television pour atteindre ses objectifs comporte les éléments suivants :

#### Programmation – Objectifs globaux

- Résoudre l'énigme que constituent les émissions de divertissement canadiennes en produisant davantage d'émissions au sujet des Canadiens que ceux-ci auront envie de regarder en grand nombre.
- Offrir un service de nature à favoriser l'engagement, la loyauté et l'utilisation.
- Démontrer qu'il est possible de produire des émissions à la fois distinctives et pertinentes.

### Réseau principal de CBC Television

#### Divertissement

- Maintenir notre engagement à divertir les Canadiens en leur proposant des histoires à leur image jouées par des vedettes d'ici.
- Se concentrer sur les séries dramatiques et comiques viables mettant en vedette des concepts engageants, des étoiles canadiennes ou des partenaires internationaux.
- Dans le domaine des arts, de la musique et des émissions de variétés, se concentrer sur la diffusion d'événements spéciaux canadiens haut de gamme.
- Miser sur les succès du groupe de Divertissement factuel qui produira plus d'émissions canadiennes qui génèrent un intérêt et un engagement national.

#### Nouvelles et actualité

- Poursuivre le processus de renouvellement du Service des nouvelles en s'appuyant sur les recommandations de l'étude sur CBC News en revoyant complètement la formule des émissions et leur contenu.
- Élargir le programme *myCBC*, notre offre bonifiée et intégrée de nouvelles à la radio et à la télévision de Vancouver, qui mise sur les contributions de l'auditoire et met l'accent sur les enjeux prioritaires au sein des collectivités.

## Sports

- Renouveler et développer *Hockey Night In Canada*, la marque la plus prestigieuse de l'industrie canadienne de la radiodiffusion, en enrichissant l'équipe d'animateurs, en modernisant l'émission d'avant-match et en distribuant l'émission en direct et sur demande dans Internet.
- Utiliser le succès de notre couverture de la Coupe du monde de soccer des moins de 20 ans, qui a fait de CBC Television un diffuseur qui compte dans le monde du soccer, comme un levier pour obtenir la radiodiffusion de matchs réguliers de la FIFA de 2007 à 2014.

## Émissions jeunesse

- Passer à 100 pour cent de contenu canadien d'ici 2009 en mettant l'accent sur l'élargissement du contenu sur la plateforme numérique et la création de nouveau contenu interactif.

## Autres priorités

### Bold

- Relancer CBC Country Canada en le transformant en une chaîne qui offre des émissions dramatiques et artistiques de pointe et des émissions sportives exclusives.

### Documentary

- Renouveler l'offre en mettant en valeur des documentaires plus accessibles et plus populaires.

### 4.1.2. CBC Radio

CBC Radio exploite trois plateformes audio de langue anglaise : CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC Radio 3. CBC Radio produit aussi CBC North/Radio-Canada Nord, qui diffuse dans le Nord canadien en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

CBC Radio One est le service phare de CBC Radio en matière de nouvelles, d'information et de divertissement. Avec ses 37 stations qui diffusent sur plus de 500 émetteurs, CBC Radio One est disponible à 97 pour cent des Canadiens de langue anglaise, dans tout le pays. Le réseau est enraciné dans les régions et offre une combinaison d'émissions locales, régionales et nationales qui explorent différents points de vue et opinions, et couvrent différentes activités. Toutes les stations de CBC Radio One sont offertes sur Internet. CBC Radio One est aussi disponible par l'entremise de Sirius, la radio par satellite.

CBC Radio 2, le réseau musical national du Canada, possède 14 stations qui diffusent sur plus de 200 émetteurs d'un bout à l'autre du pays, et est disponible à plus de 82 pour cent des Canadiens de langue anglaise. Le réseau a pour mission de refléter la diversité de la réalité musicale canadienne et d'offrir aux auditeurs de la qualité, de la pertinence et des découvertes.

CBC Radio 3 répond aux besoins des plus jeunes auditeurs en mettant en vedette des artistes de la relève de partout au pays dans un large éventail de genres dont le rock, le pop, le hip-hop, la musique électronique et le country alternatif. Le mélange de musique contemporaine d'avant-garde de CBC Radio 3 est diffusé dans Internet, en baladodiffusion et par l'entremise de Sirius Canada. Avec ses 6 millions de téléchargements au cours de la dernière année, CBC Radio 3 est l'une des principales sources de baladodiffusion dans le monde.

Selon le sondage BBM de l'automne 2007, près de 3,9 millions de Canadiens âgés de 12 ans et plus ont écouté CBC Radio One ou CBC Radio 2 chaque semaine. Aussi, selon ce même sondage, CBC Radio a obtenu une part de marché combinée de 13,4 pour cent. La part d'auditoire de 9,9 pour cent de CBC Radio One à l'automne 2007 représente un record de cote d'écoute. La part d'auditoire de 3,5 pour cent de CBC Radio 2 demeure stable par rapport aux derniers sondages.

La nécessité pour CBC Radio de se renouveler constamment pour mieux répondre aux besoins et aux attentes en évolution des Canadiens, a dynamisé l'organisation au cours des dernières années : les cotes d'écoute sont plus élevées que jamais, nous sommes à l'avant-garde des services numériques sur demande, nos auditoires internationaux se sont accrus de manière appréciable et la qualité de notre programmation continue d'être reconnue, comme en témoignent les 270 prix nationaux et internationaux reçus depuis mars 2005.

Malgré ces succès, CBC Radio fait toujours face à des difficultés appréciables. La plus difficile à surmonter est la concurrence des plateformes qui offrent du contenu audio sous de nouvelles formes. Le nombre croissant de choix offerts aux Canadiens fait en sorte qu'il est extrêmement difficile de maintenir, et encore plus d'augmenter, les auditoires des services de CBC Radio sous la base de financement actuelle. CBC Radio réagit à ces difficultés en étendant sa présence sur le plus grand nombre de plateformes possible, et en coordonnant ses émissions et en faisant la promotion croisée.

### Objectifs stratégiques de CBC Radio en 2008-2009

CBC Radio a défini une vision unique pour chacune de ses trois plateformes principales.

- CBC Radio One devrait être reconnue et appréciée comme source principale de référence en matière de contenus parlés avec un mélange engagé de nouvelles, d'information et de divertissement canadiens.
- CBC Radio 2 devrait être la plateforme musicale dominante du Canada dans tous les genres musicaux

pour adultes.

- CBC Radio 3 devrait jouer un rôle de premier plan dans la musique contemporaine, en repérant et en faisant la promotion de l'avant-garde émergente, des talents canadiens de la relève.

Pour concrétiser cette vision, CBC Radio s'est dotée de quatre objectifs stratégiques clés.

### OBJECTIF 1 – Restructuration de Radio 2

Le processus de restructuration de CBC Radio 2, qui avait été annoncé en 2006, suppose ce qui suit :

- Élargissement de la gamme musicale qui doit être plus représentative de la communauté musicale du Canada et plus pertinente pour les auditeurs canadiens adultes.
- Maintien d'un engagement notable à l'endroit du noyau d'auditeurs de musique classique et de jazz.
- Ajout d'un répertoire d'auteurs-compositeurs-interprètes, de chanteurs et de compositeurs contemporains (qui ne font pas dans la musique pop) destiné aux adultes de 35 à 49 ans.
- Vitrine de choix pour les nouveaux talents canadiens qui ne sont pas entendus ailleurs.
- Présentation d'émissions offrant un contenu et un style rassembleurs et accessibles.
- Continuité dans la programmation quotidienne de telle sorte que les auditeurs retrouvent toujours le même genre de musique à certaines heures précises de la journée.

En 2007-2008, les objectifs en matière de développement d'émissions, de cotes d'écoute et de commentaires des auditeurs ont tous été atteints. Les prochaines étapes de la restructuration supposeront :

- Le renforcement de notre engagement à l'endroit d'une programmation classique plus percutante au profil plus relevé;
- La révision complète de la grille-horaire des week-ends afin de créer des émissions phares présentant de la musique classique et de lancer des émissions présentant des documentaires marquants et d'autres genres de contenu riche en contexte;
- Le développement plus poussé de la grille dans l'esprit de l'engagement pris de faire de CBC Radio 2 le réseau musical par excellence des adultes canadiens.

Le processus de restructuration devrait rendre CBC Radio 2 attrayante à un groupe d'âge plus large au sein de la population adulte canadienne. Ce regain d'attrait devrait se traduire par un service qui intéresse davantage de Canadiens.

### OBJECTIF 2 – Bonification de la programmation sur demande

CBC Radio est à l'avant-garde des efforts déployés pour rendre son contenu numérique plus facilement accessible aux auditeurs, au Canada et ailleurs. Notre stratégie dans le secteur des émissions sur demande porte surtout :

- Sur la priorité à accorder aux émissions les plus demandées par l'auditoire;
- Sur la construction de portails thématiques, en collaboration avec CBC Television et *CBC.ca*, afin de donner aux auditeurs un accès plus facile au contenu sur toutes les plateformes;
- Sur la mise en commun du contenu et des ressources avec celles de CBC Television pour être en mesure d'offrir aux auditeurs un contenu plus riche et plus fouillé.

### OBJECTIF 3 – *myCBC* : Revitalisation des nouvelles locales de CBC Radio

- Développer *myCBC*, un service de nouvelles locales multiplateformes apprécié par les auditeurs pour sa qualité, son accessibilité, sa pertinence et son caractère distinct, et conçu expressément pour répondre à ses besoins.
- Offrir aux collectivités des nouvelles locales qui répondent aux normes journalistiques de CBC|Radio-Canada, adaptables et diversifiées et qui viennent renforcer et nuancer le débat sur les enjeux locaux, régionaux et nationaux.

### OBJECTIF 4 – Expansion du service local de CBC Radio One

CBC Radio s'est dotée d'un plan qui permettra à CBC|Radio-Canada de s'acquitter de manière appropriée de son mandat en élargissant son service aux 6 millions de Canadiens anglophones qui n'ont actuellement pas accès localement aux services de CBC Radio. Au cours de la dernière année, CBC Radio a consulté les Canadiens habitant dans des régions non desservies partout au Canada et a découvert au sein des collectivités un appui très fort en faveur de l'élargissement du service local. Cependant, pour mettre en œuvre entièrement son plan, CBC Radio aura besoin de crédits additionnels.

#### 4.1.3. *CBC.ca*

Internet fait maintenant partie de la vie de la majorité des Canadiens. De plus en plus, il constitue une plateforme de services et une technologie qui donne aux Canadiens de nouveaux moyens d'accéder aux émissions de divertissement, de nouvelles, de sports et autres, en plus de ses caractéristiques interactives.

*CBC.ca*, le service Internet de langue anglaise de CBC|Radio-Canada, exerce ses activités dans un environnement extrêmement fragmenté et hyper-concurrentiel. Ses concurrents vont des radiodiffuseurs canadiens conventionnels présents en ligne (*CTV.ca*, *Canada.com*) aux nouveaux sites de réseautage social (*myspace.com*, *Facebook.com* et *Youtube.com*) en passant par les moteurs de recherche et les portails les plus populaires (Google et Yahoo!).

Plus de 3 millions de Canadiens visitent le site *CBC.ca* à partir de leur foyer à tous les mois, ce qui le classe parmi les trois premiers sites de nouvelles et d'information les plus populaires au Canada. De 2002 à 2007, la fréquentation de *CBC.ca* a doublé.

### Objectifs stratégiques de *CBC.ca* en 2008-2009

La vision de *CBC.ca* est de devenir le site Web média le plus important et le plus populaire du Canada.

Afin de concrétiser cette vision, voici quels sont les plans de *CBC.ca* pour 2008-2009 :

- Migrer de l'infrastructure actuelle vers l'infrastructure Web 2.0, plus robuste, plus souple et plus interactive.
- Continuer d'offrir aux Canadiens des portails thématiques comme passerelles vers le contenu offert à la Télévision, à la Radio et vers son contenu numérique.

### 4.2. Services français

Tous les services de langue française de CBC|Radio-Canada (la Télévision, la Radio et Internet) relèvent du vice-président principal des Services français. Cette approche intégrée donne aux Services français une vision d'ensemble, qui reconnaît la force individuelle et le caractère distinctif de chacun des services, tout en gardant comme objectif primordial l'amélioration de la qualité de la vie démocratique et culturelle des Canadiens.

Le principal atout des Services français de CBC|Radio-Canada réside dans son contenu, qui est largement reconnu comme étant :

- Crédible, fiable et accessible en tout temps;
- Axé sur les citoyens et l'inclusion;
- Varié et de grande qualité;
- Distinctif et novateur.

Le plus grand défi qui attend les Services français sera de maintenir ou d'accroître leur part d'auditoire face à la concurrence issue des nouvelles plateformes et des radiodiffuseurs et télédiffuseurs privés, tant généralistes que spécialisés.

Les Services français relèvent ce défi de différentes façons. Tout d'abord, notre marque bénéficie d'une plus forte cohérence, permettant à notre auditoire de mieux comprendre les valeurs associées au service public que projettent nos émissions au caractère distinctif. Ensuite, la Télévision, la Radio, Internet et les autres plateformes numériques offrent des services élargis et regroupés qui répondent aux besoins et aux préférences d'un plus large public. Par ailleurs, nous continuons à offrir une programmation novatrice, diversifiée et passionnante qui attire un vaste auditoire. Enfin, nous sommes davantage en mesure d'évaluer les besoins et les préférences des Canadiens francophones afin de trouver la meilleure façon d'accroître et de faire évoluer nos services.

Cette section présente le rendement de chaque service au cours de l'exercice précédent et le plan global des Services français.

#### 4.2.1. Télévision de Radio-Canada

La Télévision de Radio-Canada comprend huit stations de télévision généraliste distribuées par voie hertzienne, un service spécialisé de nouvelles et d'information, le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), et ARTV, un service de télévision qui diffuse sur abonnement et en français une programmation axée sur les arts et la culture, résultat d'un partenariat public-privé. La Télévision de Radio-Canada a déposé à l'automne 2007 une demande pour acquérir les actions d'ARTV détenues par CTVglobemedia et Spectra, en vue de faire passer sa participation dans ce service de 37 pour cent à 60 pour cent.

#### Chaîne principale

La Télévision de Radio-Canada a obtenu près d'un cinquième de l'écoute francophone aux heures de grande écoute tout au long de l'année de diffusion 2006-2007. Le réseau a réussi à maintenir un haut niveau d'écoute malgré la fragmentation du marché de la télévision de langue française, conséquence directe du nombre croissant de services de diffusion et du contenu vidéo offerts sur de nouvelles plateformes, notamment Internet.

En 2007-2008, la Télévision de Radio-Canada a lancé des initiatives clés de programmation qui ont été très bien reçues par les auditoires :

- Lancement de nouvelles émissions et de nouveaux événements de divertissement qui rallient le grand public, comme *Les Boys* et *Paquet voleur*.
- Révision de notre grille de programmation pour enfants.
- Remaniement de notre grille hors pointe en vue

d'attirer un auditoire en quête de divertissement intelligent, avec des émissions mettant en vedette Annie Brocoli (*Grosse journée*), et France Castel et Michel Barrette (*Pour le plaisir*, diffusé devant public).

- Lancement d'une nouvelle émission culturelle hebdomadaire, *On fait tous du show business*, animée par Catherine Perrin.
- Lancement de deux nouvelles émissions, *Une heure sur terre* et *Enquête*, qui viennent parfaire notre couverture internationale et donnent plus de place au journalisme d'enquête.
- Maintien à l'antenne d'un grand nombre de séries dramatiques originales de grande qualité, notamment *L'Auberge du chien noir* et *Les hauts et les bas de Sophie Paquin*.

La programmation canadienne est au cœur de la grille de diffusion aux heures de grande écoute de la Télévision de Radio-Canada. En 2006-2007, cette programmation représentait 89 pour cent de ce créneau (25 heures sur 28).

Non seulement la grille de la Télévision de Radio-Canada aux heures de grande écoute était-elle essentiellement canadienne, mais des séries régulières comme *Tout le monde en parle*, *L'auberge du chien noir*, *Et Dieu créa Laflaque* et *Le match des étoiles* ont attiré environ un million de téléspectateurs ou plus en moyenne chaque semaine. Le réseau continuera de renforcer son image de source de programmation canadienne divertissante et socialement pertinente, de la plus haute qualité et qui saura séduire.

### 4.2.2. Radio de Radio-Canada

La Radio de Radio-Canada comprend trois plateformes audio principales : la Première Chaîne, Espace musique et *bandeapart.fm*. La Radio de Radio-Canada exploite aussi Radio Canada International (RCI), le service international de CBC | Radio-Canada, et le nouveau service de radio sur Internet multilingue, RCI viva. Véritable fenêtre sur la société et la culture canadiennes pour tous les nouveaux arrivants comme ceux qui souhaitent s'installer au pays, RCI viva joue un rôle charnière auprès des communautés d'immigrants au Canada.

De plus, la Radio de Radio-Canada collabore avec CBC Radio dans le cadre de Radio-Canada Nord/CBC North, qui diffuse dans le Nord canadien en français, en anglais et dans huit langues autochtones.

La Première Chaîne, qui compte 20 centres de production et 14 bureaux journalistiques régionaux d'un bout à l'autre du pays, est le réseau d'information radiophonique de langue française qui diffuse le plus largement au Canada, auprès de 98 pour cent de la population francophone.

Au nombre des principales réalisations de la Première Chaîne en 2006-2007, soulignons l'arrivée de l'écrivain Dany Laferrière au sein de l'équipe de *Je l'ai vu à la radio*, la visite d'animateurs vedettes en région comme Joël Le Bigot à Moncton, Christiane Charette à Toronto et Pierre Maisonneuve à Gatineau. Par ailleurs, la Première Chaîne a diffusé de grandes séries consacrées aux personnalités qui ont marqué la culture, dont Alain Souchon, Luc Plamondon et Serge Reggiani, et des séries d'information à grande visibilité comme *Un an avant les Jeux olympiques en Chine*, *L'âge de la retraite* et *La place de l'automobile dans les grandes villes*.

Espace musique est un service musical distinctif qui reflète la diversité et l'étendue de la musique canadienne. Espace musique est offerte aux francophones d'un bout à l'autre du pays et dispose d'une présence régionale dans toutes les capitales provinciales. Elle a pour mandat de développer et de promouvoir le talent et la musique francophone d'ici, ainsi que de présenter des genres musicaux variés (classique, jazz, musique du monde et musique émergente) aux Canadiens francophones.

Parmi les grandes réalisations d'Espace musique en 2006-2007, la nouvelle émission *Studio 12*, animée par France Beaudoin, présente chaque semaine un invité qui interprète ses chansons en direct. Espace musique a également lancé un site Web qui diffuse de la musique classique en continu.

En 2006-2007, RCI viva a lancé deux initiatives originales, qui ont été très bien accueillies, pour aider les nouveaux immigrants à s'intégrer : *Métissé serré/ Digital Diversity*, un concours de création média électronique sur l'immigration, et *J'adopte un pays/Embracing Canada*, qui raconte la saga de deux Brésiliens arrivés à Montréal.

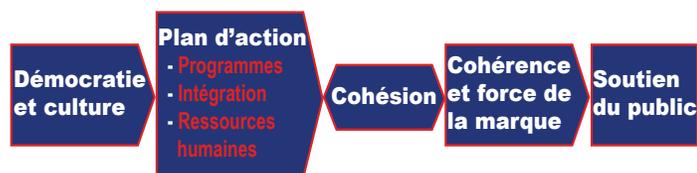
À l'automne 2007, la Radio de Radio-Canada obtenait 20 pour cent des parts d'auditoire de la radio de langue française chez les francophones des marchés desservis par la Société. La Première Chaîne a obtenu des parts de marché de 13,8 pour cent au printemps 2007 et de 15,9 pour cent à l'automne 2007. À l'automne toujours, la Première Chaîne et Espace musique ont, à elles deux, rallié 1 363 000 auditeurs sur une base hebdomadaire.

### 4.2.3. Radio-Canada.ca

*Radio-Canada.ca* propose aux francophones un contenu de grande qualité qui complète la programmation offerte par la Télévision de Radio-Canada et la Radio de Radio-Canada.

Selon les données recueillies par comScore Media Metrix, près de 1,5 million de francophones ont visité, à partir de leur foyer, *Radio-Canada.ca* en 2006-2007. L'utilisation de *Radio-Canada.ca* a augmenté de près de 50 pour cent depuis 2002.

### Plan global des services français



#### Objectif

Enrichir la vie démocratique et culturelle des Canadiens.

### PLAN D'ACTION – ORIENTATIONS POUR 2008-2009

#### Groupes des services français

- Augmenter l'auditoire et les visites sur le site Web.
- Assurer une meilleure cohérence de la marque, surtout dans le domaine des nouvelles, des émissions pour enfants et du divertissement.
- Accroître la présence régionale à l'antenne nationale.
- Atteindre des objectifs précis et mesurables en matière de diversité (opinions, régions et présence à l'antenne).
- Mettre en place une stratégie internationale en matière de programmation, de partenariats et de visibilité.

#### Télévision de Radio-Canada

- Continuer à perfectionner la grille des émissions hors pointe.
- Accentuer encore davantage le caractère distinct de la programmation.
- Représenter davantage la société canadienne francophone dans nos émissions dramatiques.
- Mieux retenir les téléspectateurs en assurant une meilleure continuité à l'antenne (émissions, publicité, identification de la station et autopublicité pour les émissions diffusées prochainement).
- Trouver des moyens pour exploiter au maximum nos budgets de façon à compenser les éventuels changements au Fonds canadien de télévision.

#### Radio de Radio-Canada

- Élaborer une politique en matière de production musicale qui s'applique à toutes les plateformes.
- Poursuivre le processus d'intégration.
- Renforcer le contenu social de la Première Chaîne.
- Affirmer la personnalité d'Espace musique en assurant une meilleure continuité et une meilleure cohérence de la grille.

- Continuer à offrir des services et un contenu novateurs sur Radio Canada International pour augmenter son influence au Canada et à l'étranger.

#### Radio-Canada.ca et services numériques

- Créer un contenu exclusif pour Internet et les nouvelles plateformes numériques.
- Adopter une approche de type « Web 2.0 » qui favorise un contenu généré par l'utilisateur.
- Augmenter la distribution du contenu audio et vidéo.
- Accroître l'interactivité entre nos services.

#### Régions

- Élargir le réseau des stations et des bureaux régionaux, en donnant une place prioritaire au regroupement des services à Québec.
- Créer un réseau de télévision spécialisé avec un regard non urbain.
- Transformer les émissions du matin à la radio.
- Consolider le *Téléjournal* de 18 h.
- Utiliser davantage de contenu national et international.

#### Nouvelles et information

- Renforcer notre crédibilité dans le domaine des nouvelles.
- Accentuer le caractère distinctif du *Téléjournal* de 18 h.
- Lancer une nouvelle émission d'actualités à la télévision.
- Positionner le RDI au sein de la marque des Services français.

#### Ressources humaines

- Mettre en place une stratégie de planification de la relève qui reflète les objectifs en matière de diversité.
- Préparer le renouvellement de la convention collective du SCRC (Syndicat des communications de Radio-Canada) en 2009.

#### Communications

- Accroître la visibilité des Services français auprès des citoyens, qu'ils s'agissent de parties intéressées ou de décideurs influents.

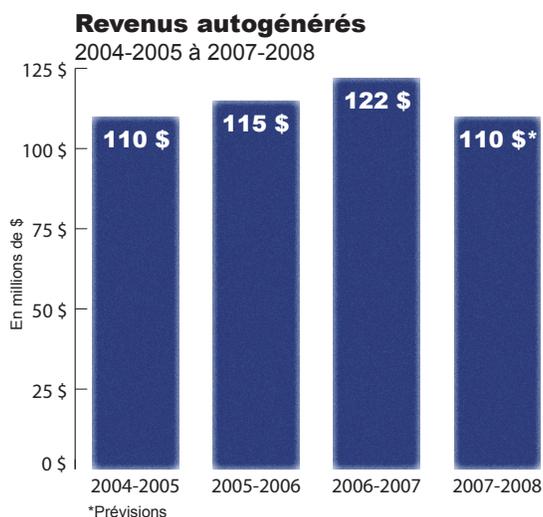
### 5. Efficacité opérationnelle

En 2006-2007, le gouvernement a mis en place des mesures destinées à appliquer des normes plus élevées en matière de gestion, de responsabilisation et de dépenses axées sur les résultats dans tous ses ministères et agences. CBC | Radio-Canada appuie cette initiative.

Depuis 2001-2002, la Société examine continuellement ses stratégies d'affaires et technologies de production afin de déterminer des économies de coûts potentielles et de miser sur ses actifs pour générer des revenus qui seront réinvestis dans son activité prioritaire, la programmation. Toutes les composantes médias et tous les secteurs de CBC | Radio-Canada sont tenus de déterminer, de prioriser et de coordonner les possibilités d'économies et de production de revenus autogénérés de manière continue.

Ainsi, depuis 2001-2002, CBC | Radio-Canada réalise des économies et améliore son efficacité, ce qui lui permettra à l'avenir de dégager 80,9 millions de dollars par an. En 2007-2008, ces mesures avaient déjà rapporté 76,4 millions de dollars d'économies constantes par an.

CBC | Radio-Canada parvient à dégager des ressources additionnelles pour la programmation grâce non seulement à des économies de coûts et à l'amélioration de son efficacité, mais aussi grâce à des revenus autogénérés qui mettent en valeur ses actifs clés. Depuis 2004-2005, la Société a tiré près de 460 millions de dollars en revenus autogénérés.



Les économies de coûts et les revenus autogénérés ont permis à CBC | Radio-Canada d'élargir ses services et de renouveler sa programmation en dépit de coûts de production à la hausse et de crédits d'exploitation qui, actuellement, sont inférieurs de 428 millions de dollars (en dollars constants) à ce qu'ils étaient en 1990.

### Économies de coûts et gains d'efficacité

Depuis 2001-2002, les composantes médias de CBC | Radio-Canada ont généré des économies de coûts permanentes, principalement grâce à des gains d'efficacité à l'interne, à des paiements réduits aux affiliées, à la mise en place de la technologie numérique et au remplacement de la diffusion hertzienne par la diffusion par satellite à plus de 100 sites d'émetteurs. Créée en 2000-2001 et responsable de la gestion d'un portefeuille institutionnel de plus de 4 millions de mètres carrés, la Division immobilière a aussi contribué à d'importantes économies. Sur le plan technologique, CBC | Radio-Canada a tiré parti de la négociation de nouveaux contrats avec ses fournisseurs de services de télécommunications et de diffusion ainsi que de la mise en place de systèmes de distribution plus rentables.

### Revenus autogénérés

Les revenus autogénérés sont dégagés au sein de l'organisation et se répartissent en trois secteurs : composantes médias, développement commercial et autres.

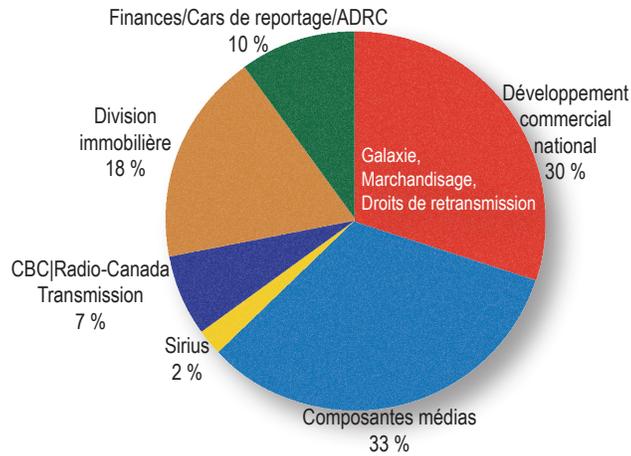
Les composantes médias génèrent des revenus grâce à la location d'installations, à la vente d'émissions, aux services spécialisés (Bold, Documentary, ARTV), à CBC News Express, à la production publicitaire et à la diffusion de publicités sur *CBC.ca* et *Radio-Canada.ca*.

Le Développement commercial national devrait dégager 32,6 millions de revenus en 2007-2008 de deux sources principales : Galaxie et la Division du merchandisage.

D'autres revenus sont tirés de sources diverses comme la location de terrains et d'immeubles, les loyers perçus grâce au partage de nos sites d'émetteurs, les droits de retransmission, le loyer que paient les clients externes pour utiliser nos cars de reportage ainsi que les revenus d'intérêts.

Le graphique ci-dessous montre les sources de revenus autogénérés de CBC|Radio-Canada pour l'exercice en cours.

**Cibles de revenus brut par source pour 2007-2008**



**Objectifs stratégiques de 2008-2009**

CBC|Radio-Canada continuera d'améliorer son efficacité opérationnelle et de miser sur ses actifs et son expertise afin de générer de nouveaux revenus. En fait, des économies de coûts annuelles permanentes de 4,5 millions de dollars pour 2008-2009 et au-delà ont déjà été déterminées.

La Division immobilière entend mener à bien des études pour déterminer la valeur non exploitée de nos emplacements à grande échelle que sont Montréal et Toronto, ainsi que des études sur les possibilités d'intégration des services de nouvelles de Calgary, de Winnipeg et de Halifax. Quelque 1 500 projets d'immobilisations, de réaménagement et d'entretien non récurrents, d'une valeur approximative de 15 millions de dollars, seront lancés. Les immeubles de Winnipeg, de Calgary et de Regina essaieront d'obtenir la certification Visez vert.

Sur le front de la technologie, CBC|Radio-Canada élaborera des stratégies pour régler la question des actifs de Radio dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré (PRA) et celle de la transition de la distribution analogique à la distribution numérique à la télévision. La Société fournira l'infrastructure technique de myCBC, notamment un nouveau système météorologique dans plusieurs stations régionales, et terminera la mise en place de l'infrastructure technique du Projet de réaménagement de Vancouver. CBC|Radio-Canada installera également un autre studio HD à Toronto et mettra en œuvre de nouvelles technologies de diffusion du contenu audio et vidéo par l'intermédiaire de ses sites Web, offrant ainsi plus de bande passante à plus faible coût.

La Division du merchandising de CBC|Radio-Canada

tirera parti de réussites récentes dans le secteur des licences, élargira ses activités de commerce de détail tout en optimisant la notoriété et la rentabilité de la marque, regroupera les nouveaux modes de diffusion numérique électronique afin de tirer parti de modèles de gestion novateurs et améliorera la gestion des droits numériques et des stocks.

Avec la fusion entre Sirius et XM aux États-Unis, CBC|Radio-Canada a mis sur pied des stratégies pour s'assurer que Sirius Canada reste le fournisseur numéro un de services de radio par satellite au Canada et que sa position financière soit protégée.

**6. Ressources humaines**

La main-d'œuvre de CBC|Radio-Canada est complexe de nature, et évolue dans un contexte médiatique de plus en plus concurrentiel, qui change très rapidement et est très technique. De plus, la Société est fière d'affirmer que son personnel permanent et non permanent, présent dans ses 60 bureaux canadiens et 16 bureaux internationaux, est fortement syndiqué. En effet, environ 87 pour cent de la main-d'œuvre est syndiquée, ce qui est un taux élevé par rapport à la réalité d'autres entreprises.

Pour que la direction et les syndicats puissent entretenir des relations professionnelles et harmonieuses, l'organisation a pris des mesures visant à améliorer ses relations avec les représentants syndicaux dans le cadre de pratiques favorisant l'engagement. Divers forums sont utilisés pour atteindre cet objectif, qui vont de rencontres officielles comme le Forum national des leaders des syndicats et de la direction ainsi que divers comités destinés à faire participer les syndicats à la prise de décisions clés concernant les employés jusqu'à des initiatives moins officielles, comme des rencontres et des déjeuners chaque trimestre avec les vice-présidents des composantes médias. L'organisation s'est aussi engagée à communiquer et à partager l'information de manière continue avec les représentants des syndicats.

Au cours de la dernière année, une convention collective a été signée avec l'Associations des réalisateurs (AR) jusqu'en décembre 2011. Le climat des négociations a été influencé de manière positive par le recours à un processus de négociation fondé sur les intérêts. Une autre entente, selon les mêmes principes, a été signée avec le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP) jusqu'en septembre 2010. Une entente nationale avec l'American Federation of Musicians (AFM) a aussi été ratifiée jusqu'au 31 mars 2010.

CBC|Radio-Canada s'engage à maintenir un climat positif pour les relations industrielles. Pour cela, nous faisons la promotion de la communication efficace avec nos syndicats dans un effort conscient de résoudre les enjeux rapidement, efficacement et selon un processus de consultation.

### Objectifs stratégiques de 2008-2009

La Société continue de faire face à de nombreux défis critiques qui ont des répercussions sur les ressources humaines et qui sont à la base des efforts déployés pour accroître notre efficacité :

- Population vieillissante; marché concurrentiel; bassin de talents limité et objectif axé sur la diversité.
- Provenance du financement; contraintes budgétaires – et comment en faire plus avec moins.
- Intégration des composantes médias et transformation du milieu de travail.
- Évolution rapide des technologies et des médias multi-plateformes.

Par conséquent, nous avons remanié notre stratégie en matière de ressources humaines et cerné les principaux objectifs à atteindre pour améliorer le rendement de la Société. Nous avons recentré nos priorités de façon à poser les fondements des initiatives clés qui permettront à l'organisation de réaliser des objectifs à plus long terme.

### La stratégie des ressources humaines

Notre stratégie en matière de ressources humaines s'articule autour de cinq grands objectifs et des priorités pour les 12 à 18 prochains mois qui nous permettront de réaliser ces objectifs :

Objectifs	Priorités
Assurer un service de base sans faille	1. Mise en oeuvre de SAP
Offrir des solutions et des programmes ciblés et axés sur le client	2. Développement du leadership 3. Gestion stratégique des Relations Industrielles (RI) 4. Engagement des employés 5. Planification de la relève
Être un service de RH intégré	6. Optimisation du modèle de prestation des services des RH
Entretiens d'excellentes relations avec les clients	7. Contrat avec les clients/Entente sur les niveaux de service (ENS) 8. Suivi du processus d'entrevues 9. Orientation des RH par rapport à l'organisation
Faire preuve de responsabilité financière	10. Budgétisation à base zéro 11. Études comparatives

### 7. Partenariats stratégiques

Les partenariats stratégiques ont pris plus d'importance au fil des ans, à mesure que CBC | Radio-Canada cherchait à augmenter l'étendue de sa programmation sur de nouvelles plateformes et à atténuer le risque lié aux nouvelles initiatives.

À la fin de 2005, CBC | Radio-Canada et ses partenaires, Sirius Inc. et Standard Broadcasting, rendaient accessibles

aux Canadiens le service de radio par satellite de Sirius Canada. En 2007, Sirius Canada s'est positionnée comme le principal fournisseur de services de radio par satellite au Canada. CBC | Radio-Canada fournit six chaînes de contenu à Sirius Canada, imprimant ainsi sa marque sur une nouvelle plateforme de diffusion (CBC Radio One, CBC Radio 3, Première Plus, *Bandeapart.fm*, RCI Plus et Sport Extra). En 2007, CBC Sports a lancé une chaîne sportive appelée *Hockey Night in Canada on Radio*, qui diffuse une partie de la journée.

En 2006-2007, CBC | Radio-Canada a accru sa participation dans The Documentary Channel à hauteur de 82 pour cent et rebaptisé cette chaîne Documentary. De plus, CBC | Radio-Canada s'est entendu pour acquérir les intérêts détenus par CTVglobemedia et Spectra, ce qui porterait à 60 pour cent la part totale que CBC | Radio-Canada détient dans ARTV.

CBC | Radio-Canada offre un service en vol sur Air Canada ainsi que CBC News/RDI Express dans les principaux aéroports du Canada. La Société a négocié récemment un contrat pour offrir CBC News/RDI Express à l'aéroport de Vancouver, jusqu'en 2015.

### Objectifs stratégiques de 2008-2009

CBC | Radio-Canada examine continuellement ses ententes de partenariat afin de déterminer les possibilités de les bonifier pour améliorer la position de la Société.

La Société mettra au point des stratégies pour l'acquisition potentielle de chaînes de télévision afin d'étendre la portée de ses réseaux. Pour ce qui est de Galaxie, nous avons l'intention de renégocier les principaux contrats avec les EDR pour assurer les sources de revenus et déployer le service musical sur large bande de Galaxie. La Société cherchera enfin à s'assurer de futurs flux de trésorerie grâce à un partenariat et à l'expansion des services de Galaxie vers le marché américain.

CBC | Radio-Canada a l'intention de conclure des contrats pour diffuser CBC News/RDI Express dans d'autres aéroports comme celui de Halifax, de Winnipeg et d'Edmonton. Nous prévoyons que le service sera lancé dans l'un de ces trois aéroports pendant l'année. La Société planifie aussi de négocier une entente avec Air Canada pour poursuivre la diffusion du contenu de CBC | Radio-Canada dans le cadre du service enRoute après l'expiration du contrat actuel en 2009.

CBC | Radio-Canada prévoit continuer de travailler à des coproductions de documentaires avec des partenaires internationaux tels que le *New York Times*, S4C et ZDF. De telles coproductions font connaître la marque de CBC | Radio-Canada à plus grande échelle et offrent une

programmation supplémentaire distinctive de grande qualité aux Canadiens.

### 8. Travailler comme une entreprise intégrée

CBC|Radio-Canada est le plus important radiodiffuseur du Canada et offre des services, d'un océan à l'autre, en anglais, en français et dans huit langues autochtones. Si la spécialisation est nécessaire afin de tirer profit des caractéristiques particulières de chacun des médias, le fait de travailler ensemble permet d'être efficace et de créer des synergies.

En 2006-2007, plus de 30 initiatives transculturelles ont réuni les Services anglais et français de CBC|Radio-Canada. Ainsi, le *Panthéon des auteurs et compositeurs canadiens* a été présenté sur Espace musique et sur CBC Radio 2; *Hockey : la fierté d'un peuple* et la minisérie *René* ont été diffusées à la Télévision de Radio-Canada et à CBC Television.

*myCBC*, le projet de nouvelles multiplateforme intégré de la Société, offre aux membres des collectivités une couverture plus fouillée des enjeux qui les touchent le plus et plus d'occasions de participer à la nouvelle.

Le nouveau portail (iO!) fournit à tous les employés de CBC|Radio-Canada un guichet unique pour obtenir de l'information. Il deviendra une destination essentielle pour tout un chacun.

La Société a aussi mis en œuvre un système national en ligne de couverture des réseaux de télévision et de radio, donnant ainsi aux utilisateurs plus rapidement accès à l'information.

En 2005-2006, les Services français ont été regroupés avec succès sous une seule direction. Cette année, compte tenu des bons résultats et de la stabilité de chacun de nos principaux services de radiodiffusion en langue française, CBC|Radio-Canada a décidé d'intégrer tous les Services anglais, que ce soit la télévision, la radio et le site *CBC.ca*.

#### Objectifs stratégiques de 2008-2009

Un éventail de projets continuera de renforcer la capacité de CBC|Radio-Canada de travailler comme une entreprise intégrée. Au nombre de ces projets figurent la mise en œuvre d'un système national de gestion du contenu et d'une discothèque numérique ainsi qu'un système de gestion des composantes clés des ressources humaines, notamment la gestion du rendement, la gestion de la relève et la gestion de la formation.

### 9. Relations avec les parties intéressées

CBC|Radio-Canada a noué de solides relations avec les parties intéressées, notamment le gouvernement, le Parlement, le CRTC et le public canadien. Le fait d'entretenir des relations avec ces parties aide la Société à atteindre ses objectifs.

CBC|Radio-Canada a élaboré des stratégies afin de travailler efficacement avec tous les groupes de parties intéressées. L'une de ces initiatives récentes a été la table ronde intitulée « À l'écoute des leaders canadiens », qui a permis à des parties intéressées clés et à des leaders d'opinion de discuter d'enjeux importants pour la Société. La Société a aussi organisé des réunions périodiques avec des représentants clés du CRTC afin de renforcer les liens entre les deux institutions et de tenir le Conseil informé des défis qui se posent à CBC|Radio-Canada et des moyens qu'elle prend pour les relever. Sur le plan local, sept réunions ont permis aux principaux interlocuteurs et aux partenaires d'échanger des points de vue avec des membres du Conseil d'administration de CBC|Radio-Canada, des membres de la haute direction, du personnel local et des personnalités à l'antenne.

#### Objectifs stratégiques de 2008-2009

CBC|Radio-Canada mettra sur pied des initiatives visant à promouvoir d'étroites relations avec les parties intéressées. Le forum « À l'écoute des leaders canadiens », qui permet à CBC|Radio-Canada de maintenir le dialogue avec plus de 500 décideurs de communautés de tout le pays, servira à apporter des précisions sur divers dossiers et à bâtir la confiance de nos interlocuteurs quant à la pertinence, à la vision et à la responsabilisation de CBC|Radio-Canada.

### 10. Atténuation des risques

CBC|Radio-Canada a mis au point une approche systématique en matière de gestion des risques qui a été intégrée à ses processus opérationnels.

Le Conseil d'administration se penche chaque année sur les principaux risques et les occasions, ce qui constitue la première étape du processus de gestion des risques de la Société. Les composantes médias et les services de soutien déterminent et évaluent les risques dans le cadre de leur plan de gestion annuel et élaborent des plans d'action détaillés relatifs aux risques clés. Les risques déterminés à l'occasion du processus de planification sont compilés et font l'objet d'une discussion approfondie au sein du Comité de vérification avant d'être discutés dans les grandes lignes par le Conseil d'administration, dans le cadre du processus d'approbation du budget annuel. Le Comité de vérification

surveille les risques clés déterminés au cours de l'année en faisant le point avec la direction sur deux de ces risques à chaque réunion.

À titre de radiodiffuseur public national du Canada, CBC | Radio-Canada occupe une place unique dans le système canadien de radiodiffusion et doit composer avec une variété de risques tout aussi uniques en ce qui touche ses plans et ses activités. Comme tous les autres radiodiffuseurs, la Société doit suivre les changements technologiques, les variations démographiques, l'évolution de la demande des consommateurs et les changements structurels de l'industrie, et savoir s'y adapter. Toutefois, à titre de radiodiffuseur public dont le mandat conféré par la Loi consiste à servir tous les Canadiens, CBC | Radio-Canada fait aussi face à un ensemble de risques politiques et financiers uniques.

# Plan financier

## 1. Aperçu financier

L'aperçu financier en annexe A présente le portrait financier de la Société de 2007-2008 à 2012-2013.

Les crédits d'exploitation devraient demeurer les mêmes pendant toute la période de prévision. L'apparente augmentation des crédits d'exploitation, de 2007-2008 à 2008-2009, est attribuable à un transfert de 20 millions de dollars de l'exercice financier 2004-2005 pour financer la couverture des Jeux olympiques de Pékin, qui auront lieu en 2008-2009, moins une réduction budgétaire de 6,6 millions de dollars résultant du budget 2007. On ne sait pas encore de quel ordre seront les augmentations du financement imparti aux salaires pour les années au-delà de 2006-2007. Par conséquent, les prévisions partent du principe que les augmentations du financement imparti aux salaires seront du même ordre que les augmentations réelles des dépenses salariales.

Bien que CBC|Radio-Canada reçoive du financement pour s'acquitter de l'inflation sur la portion salariale de ses dépenses, l'inflation sur les biens et services n'est pas provisionnée. Cela ampute le pouvoir d'achat de CBC|Radio-Canada d'environ 12 millions de dollars par an.

Depuis 2001-2002, le gouvernement a fourni à CBC|Radio-Canada un réinvestissement dans sa programmation de 60 millions de dollars. Ce financement supplémentaire a été renouvelé pour chaque exercice financier jusqu'en 2008-2009. Ce financement fort bienvenu a servi à renforcer et à améliorer la programmation de la Radio et de la Télévision, en particulier dans les secteurs des dramatiques, des émissions pour enfants, des documentaires et des arts et de la culture.

Le gouvernement n'a pas encore indiqué si ce financement sera renouvelé au-delà de 2008-2009, mais il a été inclus dans les prévisions pour l'instant. Si ce financement n'est pas reconduit, la Société devra faire des ajustements significatifs à ses plans.

En tenant compte du réinvestissement annuel de 60 millions de dollars et du financement de l'inflation salariale, le financement de CBC|Radio-Canada n'a augmenté que de deux pour cent entre 1990 et 2007. En dollars courants, cela signifie que le financement de CBC|Radio-Canada a en fait diminué d'environ 428 millions de dollars ou de 28 pour cent au cours des 17 dernières années.

Exception faite de l'augmentation des revenus pour 2008-2009 attribuable aux Jeux olympiques, on suppose que, sur une base annuelle, l'augmentation des revenus sera moindre que l'inflation.

D'une année à l'autre, les frais d'exploitation de l'ensemble des services sont relativement stables et correspondent au financement disponible, sauf en ce qui a trait à

l'augmentation des dépenses des services de la Télévision pour la couverture des Jeux olympiques.

## 2. Risques associés au plan financier

La Société fait face à un certain nombre de risques financiers importants, dont la plupart sont directement attribuables à des questions de financement.

L'incertitude liée au financement de 60 millions de dollars du gouvernement, comme on l'a mentionné précédemment, constitue le risque le plus important. De plus, la part concernant CBC|Radio-Canada dans la réduction gouvernementale appliquée dans le cadre du budget 2007 coûts-efficacité atteint 6,6 millions de dollars pour l'exercice 2008-2009. D'autres réductions des crédits parlementaires de CBC|Radio-Canada pourraient mettre en péril le pouvoir de la Société de s'acquitter de son mandat.

La fragmentation continue au sein de l'industrie et la concurrence accrue découlant des autres technologies continuent d'exercer des pressions sur les revenus publicitaires de la télévision, et cette situation devrait rester inchangée dans un avenir assez rapproché. Par conséquent, la faible croissance des revenus publicitaires de la Société ne devrait même pas suivre l'inflation.

Au début des années 1970, le gouvernement a accordé un financement spécial à CBC|Radio-Canada pour qu'elle puisse s'engager dans le Programme de rayonnement accéléré (PRA), conçu pour garantir que toutes les communautés de 500 habitants ou plus aient accès aux signaux hertziens de la Télévision de CBC|Radio-Canada. L'infrastructure de transmission hertzienne de CBC|Radio-Canada a donc été considérablement étendue du fait de cette initiative. Les coûts estimatifs du remplacement des émetteurs vieillissants s'élèvent à 46 millions de dollars pour la Radio seulement. Cela accroît la pression sur le budget des immobilisations de la Société qui suffit déjà à peine à répondre aux besoins.

### 3. Plan d'emprunt

Conformément aux dispositions des alinéas 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, CBC | Radio-Canada demande au ministre des Finances l'autorisation de contracter des emprunts ne dépassant pas 25 millions de dollars, sous réserve des conditions générales suivantes :

- Les propositions qui seront financées au moyen de ces emprunts seront conformes au mandat de CBC | Radio-Canada et lui permettront de mieux s'en acquitter.
- Les sommes empruntées serviront à faire des investissements ou seront affectées à des activités courantes qui démontreront leur viabilité en produisant suffisamment de recettes pour dégager un taux de rendement positif.
- La Société ne contractera pas d'emprunt pour financer des activités relevant de son fonds de roulement de base ni pour combler les déficits de son budget de fonctionnement.

La Société soumettra au ministre des Finances des propositions d'emprunt précises qui seront conformes aux principes ci-dessus.

# Annexe A

## Aperçu financier

	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013
<b>PROVENANCE DES FONDS</b>						
Crédits parlementaires	948 330 <sup>1-2</sup>	960 406 <sup>1-2</sup>	939 795 <sup>1-2</sup>	929 860 <sup>2</sup>	929 860 <sup>2</sup>	929 860 <sup>2</sup>
Financement additionnel pour les initiatives en programmation <sup>3</sup>	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
<b>Total - Crédits d'exploitation</b>	<b>1 008 330</b>	<b>1 020 406</b>	<b>999 795</b>	<b>989 860</b>	<b>989 860</b>	<b>989 860</b>
Revenus publicitaires et ventes d'émissions	332 368	385 447 <sup>4</sup>	342 532	344 245	345 966	347 696
Immobilier	8 149	8 278	8 488	8 573	8 659	8 745
Transmission et distribution	7 899	7 329	8 034	8 114	8 195	8 277
Autres revenus <sup>5</sup>	192 971	189 086	192 134	194 055	195 996	197 956
<b>TOTAL PROVENANCE DES FONDS</b>	<b>1 549 717</b>	<b>1 610 546</b>	<b>1 550 983</b>	<b>1 544 847</b>	<b>1 548 676</b>	<b>1 552 534</b>
<b>DÉPENSES D'EXPLOITATION</b>						
Services de radio et de télévision <sup>6-7</sup>	1 498 865	1 555 848 <sup>4</sup>	1 496 213	1 490 057	1 494 327	1 498 070
Transmission, distribution et collect	66 019	69 320	69 597	69 875	70 155	70 506
Administration nationale	17 395	18 265	18 356	18 430	18 522	18 596
Amortissement des immobilisations	99 395	100 389	101 292	102 305	102 715	103 639
Déduire: Postes ne nécessitant pas de fonds d'exploitation courants	(131 957)	(133 276)	(134 476)	(135 820)	(137 043)	(138 276)
<b>TOTAL - DÉPENSES D'EXPLOITATION</b>	<b>1 549 717</b>	<b>1 610 546</b>	<b>1 550 983</b>	<b>1 544 847</b>	<b>1 548 676</b>	<b>1 552 534</b>
<b>POSITION NETTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Position nette après déduction du financement destiné à la programmation et autres dépenses <sup>8</sup></b>			(60 000)	(60 000)	(60 000)	(60 000)

<sup>(1)</sup> Comprend un transfert de fonds provenant du produit de la vente de NATV (9 277 000 \$ en 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010).

<sup>(2)</sup> L'augmentation du financement des salaires n'a pas été approuvée par le Conseil du Trésor pour les exercices de 2007-2008 et au-delà. On suppose que tout financement reçu sera équivalent à l'augmentation.

<sup>(3)</sup> On suppose que le financement additionnel de 60 million de \$ sera confirmé sur une base permanente à compter de 2009-2010.

<sup>(4)</sup> Comprend les dépenses et les revenus liés aux Jeux Olympiques de Pékin (été 2008).

<sup>(5)</sup> Comprend les services spécialisés (CBC Newsworld, le RDI, Galaxie et Bold) et d'autres revenus de provenances diverses.

<sup>(6)</sup> Comprend les dépenses des chaînes principales et des chaînes spécialisés (CBC Newsworld, RDI, Galaxie et Bold)

<sup>(7)</sup> Comprend le 60 million de \$ pour les initiatives de programmation.

<sup>(8)</sup> Si le financement additionnel de 60 million de \$ n'est pas confirmé sur une base permanente à compter de 2009-2010, les dépenses de programmation et autres seront touchées.

## Annexe B

# Budget des immobilisations

Au moment même où la modernisation des actifs de production technique exerce une forte pression sur le budget d'immobilisations, la Société doit procéder à de nouveaux investissements afin d'améliorer les services dispensés au secteur des nouvelles régionales à la Télévision anglaise et de s'adapter aux changements qui surviennent dans le paysage audiovisuel, comme la transition vers la HD et la TVN. La Société doit aussi composer avec les pressions engendrées par le remplacement des pylônes d'émetteurs et des émetteurs vieillissants qu'elle a installés dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré (PRA) à la fin des années 70 et au début des années 80 afin d'étendre la portée de ses services pour joindre les collectivités de petite ou de moyenne taille qu'elle ne desservait pas. À l'époque, l'investissement initial nécessaire à ces immobilisations a été assuré par un financement ponctuel accordé par le gouvernement, mais jusqu'à présent, la question de la modernisation de ces éléments n'a jamais été abordée.

Ces pressions convergentes font que la Société ne peut répondre à tous ses besoins dans les limites de ses fonds d'immobilisations actuels.

Comme elle ne peut compléter son financement par des emprunts ou d'autres instruments courants, la Société se trouve devant l'alternative suivante :

- Accroître son financement gouvernemental.
- Réaffecter des fonds prévus pour des projets moins prioritaires et accepter le risque que les équipements en question tombent en panne.

Dans le cadre des mesures envisagées pour équilibrer le présent plan d'immobilisations, la Société ne sera pas capable de mettre à niveau ses équipements de transmission construits dans le cadre du Programme de rayonnement accéléré (PRA).

Certains des équipements du PRA ont maintenant 30 ans, et il serait temps de les remplacer, sinon des pannes risquent de se produire.

Des mesures seront également prises pour retarder la mise à niveau de certains équipements de production et autres qui sont toujours essentiels à l'exploitation, mais qui sont moins prioritaires. Ici encore, il y a un risque accru de perturbation de la production d'émissions et des services.

Les plans qui suivent décrivent les secteurs dans lesquels nous concentrerons nos investissements, notamment les priorités absolues et les autres défis que doit relever la Société.

Selon les prévisions, les dépenses en immobilisations totales atteindront 130,9 millions de dollars en 2008-2009, toutes sources de financement incluses à l'exception des sommes reportées de l'exercice 2007-2008 pour achever les projets amorcés au cours de cette dernière année. On

ne connaîtra le montant des reports que lorsque l'exercice 2007-2008 sera terminé. Après 2008-2009, les dépenses en immobilisations devraient être de l'ordre de 106 millions de dollars par année en moyenne.

Au cours des trois prochaines années, environ les deux tiers du budget d'immobilisations seront, selon les plans établis, consacrés à l'infrastructure de production où, entre autres initiatives majeures, il faut remplacer de l'équipement désuet défaillant, moderniser les installations de production radio, mettre à jour les installations de radiodiffusion de Toronto vieilles de près de 20 ans et mettre à niveau le complexe du Centre de l'Information (CDI) à Montréal, poursuivre le déploiement de la production par vidéotique, un important projet de modernisation des installations et d'intégration des opérations de la salle des nouvelles à Vancouver, et effectuer certains investissements dans les systèmes de production haute définition qui remplaceront les systèmes actuels arrivés au terme de leur durée de vie utile. Le fait que la maintenance d'un nombre croissant d'actifs de production n'est plus assurée par les fournisseurs et la transition vers les technologies de production assistée par ordinateur accélèrent le cycle de renouvellement.

Il est prévu qu'environ 20 pour cent du budget sera consacré aux systèmes centraux et à l'infrastructure technologique de la Société. Pour être plus précis, cette partie du budget servira à la mise en service de notre système de radiotique dont la version précédente arrive à la limite de sa vie utile et à la mise en place d'un système de gestion du talent par les ressources humaines. On investira également dans la mise à jour de l'infrastructure de serveurs, dans la mise à niveau des logiciels.

Le reste du budget ira à l'entretien des émetteurs et des pylônes, à l'amélioration et à l'élargissement des services de radio, à la rénovation des immeubles, aux changements nécessaires pour se conformer aux codes et à la réglementation et au renouvellement d'une partie de notre parc de véhicules.

La Société mène également trois initiatives qui répondent aux critères justifiant des investissements selon l'analyse de rentabilité et qui ne sont pas tributaires d'affectations budgétaires :

- La revitalisation des locaux du Centre canadien de radiodiffusion de manière à réduire considérablement la superficie occupée par CBC/Radio-Canada et à accroître leur fonctionnalité (cette initiative a été élaborée en collaboration avec Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, en sa qualité de locataire éventuel et les changements apportés permettraient aussi d'accroître le nombre de détaillants locataires, ce qui générerait de nouveaux revenus en optimisant l'utilisation de l'espace);

- La désaffiliation des stations de Cogeco/TQS à Trois-Rivières, à Sherbrooke et à Saguenay;
- L'obtention d'une autorisation de recourir à du financement par emprunt pour faire l'acquisition d'un nouveau car de reportage HD.

Ces trois initiatives en sont à différentes étapes de développement et seule la désaffiliation des stations Cogeco/TQS est abordée dans notre plan d'immobilisations des trois prochaines années.

La transition à la radio audionumérique, à la télévision numérique (TVN) et à la télévision haute définition (TVHD) se poursuivra au rythme qu'imposera la demande sur le marché. Très onéreuse, cette transition est néanmoins nécessaire. Le CRTC a publié sa Politique d'attribution de licences visant à assurer le bon déroulement de la transition du mode analogique au mode numérique de la télédiffusion en direct (AP 2002-31) et son Cadre de réglementation pour la distribution de signaux de télévision numérique (AP 2003-61). Les radiodiffuseurs privés ainsi que CBC|Radio-Canada ont commencé à installer leurs émetteurs de TVN et continueront de le faire au cours des prochaines années.

À la demande du gouvernement, un plan visant à accélérer la transition de CBC|Radio-Canada à la TVN/TVHD a été présenté au ministère du Patrimoine canadien le 23 septembre 2005. Le 17 mai 2007, le CRTC publiait l'Avis public de radiodiffusion 2007-53 ayant pour objet les « Décisions portant sur certains aspects du cadre de réglementation de la télévision en direct ». Un des principaux points qui ressort de cet avis est que le CRTC a décidé, à des fins de planification, de fixer au 31 août 2011 la date de fin des services de transmission de signaux de télévision analogique. Cette décision pourrait avoir des retombées majeures sur le financement et sur les services de CBC|Radio-Canada, et soulève un certain nombre de questions quant à la manière dont CBC|Radio-Canada offrira ses services de télévision dans l'avenir. Le fait qu'aucun financement n'ait été à ce jour encore prévu pour remplacer l'infrastructure vieillissante de transmission des signaux analogiques de télévision et pour la convertir au numérique rend cette décision du CRTC encore plus problématique et éprouvante pour la Société.

La Société s'est dotée d'un plan de migration qui prévoit le passage à un « modèle hybride » qui consisterait à déployer 44 émetteurs de TVN à ondes hertziennes pour desservir 36 marchés et à s'en remettre aux EDR pour distribuer ses services de télévision (TVHD et TVSD) à la population non couverte par les 44 émetteurs prévus. À ce jour, les émetteurs ont été installés pour seulement huit de ces marchés. Sans de nouveaux fonds, la Société ne sera pas en mesure de déployer les émetteurs de TVN ailleurs que dans les huit marchés où il y en a déjà d'installés.

Le CRTC a aussi publié sa nouvelle Politique en matière de radio numérique dans son Avis public de radiodiffusion CRTC 2006-160. Cette nouvelle politique ouvre la porte à d'autres utilisations du spectre de radiofréquence actuellement attribué à la radiodiffusion audionumérique (DRB), y compris la diffusion de nouveaux services de programmation audionumérique, de contenu multimédia et de contenu IP. Certaines discussions ont actuellement lieu entre l'industrie et l'administration fédérale afin de réfléchir sur de nouveaux modèles de services, comme la radiodiffusion numérique mobile (c'est-à-dire la télévision mobile) à laquelle on pourrait attribuer une partie du spectre actuellement réservé à la DRB et qui pourrait devenir un autre élément de la stratégie à plateformes multiples de CBC|Radio-Canada.

Les développements sur le marché américain des services de radio numérique faisant appel à la technologie IBOC (« dans la même voie, dans la même bande ») pourraient avoir des retombées sur le marché canadien, voire entraîner l'utilisation d'une technologie similaire au Canada à un certain point dans l'avenir. Nous surveillons l'évolution de la situation.

# Annexe C

## Mandat et gouvernance

### Mandat

La Canadian Broadcasting Corporation | Société Radio-Canada (« CBC | Radio-Canada » ou la « Société ») a été créée en 1936 par une loi fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 (la *Loi*). Chaque année, conformément à l'article 54 de la *Loi*, la Société doit soumettre au ministre du Patrimoine canadien un *Plan d'entreprise* qui fait état de toutes ses activités, y compris ses budgets d'investissements et ceux de ses filiales, le cas échéant.

### Le rôle de la Société dans le système canadien de radiodiffusion

L'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et comprend des dispositions précises quant au rôle de la Société au sein du système canadien de radiodiffusion. Voici ce que stipulent les alinéas (l) et (m) du paragraphe 3(1) :

- (l) la Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit;
- (m) la programmation de la Société devrait à la fois :
  - i. être principalement et typiquement canadienne;
  - ii. refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions;
  - iii. contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;
  - iv. être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue;
  - v. chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais;
  - vi. contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;
  - vii. être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens, et;
  - viii. refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Ces dispositions donnent à CBC | Radio-Canada un très vaste mandat, exigeant que la Société rende sa programmation accessible aux quatre coins du pays, en anglais et en français, d'une manière qui réponde à la fois aux besoins

nationaux et régionaux, tout en reflétant le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Outre ce mandat national, CBC | Radio-Canada est aussi tenue, par le paragraphe 46(2) de la *Loi sur la radiodiffusion*, de fournir un service international en conformité avec toute condition de licence et tout règlement émis par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), de même qu'avec toute directive émise par le gouverneur en conseil.

Aucun autre radiodiffuseur canadien, qu'il soit privé ou public, n'a un aussi vaste mandat ni une telle portée de par ses activités que CBC | Radio-Canada.

### Pouvoirs institutionnels

La partie III de la *Loi* définit les pouvoirs de base de la Société.

La relation sans lien de dépendance entre CBC | Radio-Canada et le gouvernement, eu égard aux activités de la Société, est au cœur du régime établi par la partie III. Le paragraphe 35(2) prévoit précisément que « toute interprétation ou application de la présente partie [partie III] doit contribuer à promouvoir et à valoriser la liberté d'expression, ainsi que l'indépendance en matière de journalisme, de création et de programmation, dont jouit la Société dans la réalisation de sa mission et l'exercice de ses pouvoirs ». Cette exigence est reprise dans le paragraphe 46(5) (dans le contexte de la mission et des pouvoirs de la Société) et dans le paragraphe 52(1) (dans le contexte de certaines dispositions eu égard aux rapports financiers).

Le paragraphe 50(1) de la *Loi* exige que le siège social de la Société soit situé dans la région de la capitale nationale. Les pouvoirs de la Société sont énumérés dans le paragraphe 46(1), qui réitère que CBC | Radio-Canada a pour mission d'offrir la programmation prévue aux alinéas (l) et (m) du paragraphe 3(1) et qui dresse la liste des pouvoirs octroyés à la Société afin qu'elle puisse réaliser son mandat, comme la capacité de produire ou d'acheter des émissions, de conclure des contrats, et d'acquérir des droits d'auteur et des marques de commerce.

Le paragraphe 47(1) de la *Loi* prévoit que la Société est mandataire de Sa Majesté sauf en ce qui a trait à son service international et à son personnel. À ce titre, la Société peut conclure des contrats [47(2)] et acquérir des biens [47(3)] au nom de Sa Majesté [48(2)(a)], jusqu'à un montant maximal de 4 millions de dollars que ce soit en vue de l'acquisition de biens immeubles ou de l'aliénation de biens meubles ou immeubles (autres que les matériaux ou sujets d'émissions et les droits y afférents), de même qu'elle peut louer des biens immeubles jusqu'à un montant maximal de 15 millions de dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en

conseil) [48(2)(b)]. Les transactions impliquant des montants supérieurs requièrent l'approbation du gouverneur en conseil.

Conformément au paragraphe 46.1 de la *Loi*, CBC | Radio-Canada peut contracter des emprunts, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, jusqu'à un maximum de 25 millions de dollars, ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement.

### Exigences réglementaires

Dans l'établissement et la gestion de ses activités de radiodiffusion, CBC | Radio-Canada doit se conformer aux conditions de licence et autres exigences réglementaires établies par le CRTC en vertu de la *Loi*, de même qu'à toute obligation, en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*, qui peut s'appliquer à l'utilisation du spectre des radiocommunications par la Société.

Étant donné le rôle particulier que joue CBC | Radio-Canada au sein du système canadien de radiodiffusion, la *Loi sur la radiodiffusion* établit des limites en ce qui concerne l'autorité réglementaire du CRTC sur la Société.

Le paragraphe 23(1) de la *Loi* exige que le CRTC consulte CBC | Radio-Canada, si elle en fait la demande, quant à toute condition de licence que l'on proposerait d'appliquer à la Société. Si la Société juge que certaines conditions de licence peuvent l'empêcher de remplir adéquatement son mandat en vertu de la *Loi*, la Société peut en référer au ministre du Patrimoine canadien [23(2)]. Le ministre a l'autorité d'émettre une directive à l'intention du CRTC en ce qui concerne les conditions de licence en litige.

Conformément au paragraphe 24(2) de la *Loi*, aucune licence principale de CBC | Radio-Canada (c.-à-d. les licences des stations de radio et de télévision hertziennes) ne peut être révoquée ou suspendue sans le consentement de CBC | Radio-Canada. Si le CRTC détermine que la Société a manqué à une condition de licence, le CRTC doit faire suivre un rapport au ministre du Patrimoine canadien, et celui-ci doit le déposer au Parlement (article 25).

Les autres activités de radiodiffusion de la Société (p. ex. la télévision spécialisée et les services audio payants) sont soumises à la réglementation qui s'applique aux autres intervenants de l'industrie. Cependant, conformément à l'alinéa 26(1) (b) de la *Loi*, le gouverneur en conseil peut demander au CRTC de réserver des chaînes ou des fréquences pour CBC | Radio-Canada. Une telle demande ne doit pas être liée à l'une des licences principales de la Société.

Les licences principales de radiodiffusion de CBC | Radio-Canada ont été prolongées jusqu'au 31 août 2009. Le CRTC

lancera le processus de renouvellement des licences une fois qu'il aura terminé l'examen de sa politique sur le secteur de la distribution et des services spécialisés.

### Gouvernance

Comme il a été indiqué ci-dessus, la partie III de la *Loi* établit les mécanismes de gouvernance de la Société.

Conformément à l'article 36 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada possède un Conseil d'administration constitué de 12 administrateurs, incluant le président du Conseil et le président-directeur général, qui sont tous nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de cinq ans. Les mandats du président et du président-directeur général peuvent être reconduits sans limites, mais tous les autres administrateurs sont limités à deux mandats consécutifs, sauf si leur troisième mandat consiste en celui de président du Conseil ou de président-directeur général.

Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires et des activités de la Société, laquelle, conformément à l'article 40 de la *Loi*, doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 45 de la *Loi*, le Conseil doit constituer deux comités permanents, l'un sur la radiodiffusion de langue française et l'autre sur la radiodiffusion de langue anglaise. Le paragraphe 148.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques (LGFP)* exige que le Conseil constitue un Comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs.

Le *Plan d'entreprise* que la Société est tenue de présenter au gouvernement conformément à l'article 54 de la *Loi* doit comprendre un énoncé des objectifs de la Société pour les cinq prochaines années et la stratégie pour leur mise en œuvre, le budget d'immobilisations et le budget d'exploitation pour l'exercice financier suivant et les intentions de la Société de contracter des emprunts pour l'exercice en cours. Le budget d'immobilisations doit être approuvé par le Conseil du Trésor et toute intention d'emprunt doit être approuvée par le ministre des Finances.

Conformément à l'article 55 de la *Loi*, la Société doit également soumettre au ministre du Patrimoine canadien un sommaire du *Plan d'entreprise* modifié de façon à refléter les ressources financières que le Parlement propose d'allouer à CBC/Radio-Canada. Le ministre doit déposer le Sommaire au Parlement.

L'article 131 de la *LGFP* exige de la Société qu'elle tienne des livres comptables de manière satisfaisante, alors que l'article 132 stipule qu'elle doit effectuer des vérifications

internes à cet égard. La Société doit fournir au ministre du Patrimoine canadien, à la demande de celui-ci, les rapports sur ses activités financières. Le paragraphe 53(2) de la *Loi* stipule que la Société n'est pas tenue de fournir de l'information qui pourrait compromettre ou limiter l'indépendance journalistique, créative ou de programmation de la Société au Conseil du Trésor ou aux ministres du Patrimoine canadien ou des Finances.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur de la Société en vertu de l'article 61 de la *Loi*. Conformément à l'article 132 de la *LGFP*, la Société doit faire préparer un Rapport annuel par un vérificateur, lequel est acheminé au ministre du Patrimoine canadien. Les articles 138 à 142 de la *LGFP* exigent de la Société qu'elle procède à un examen spécial de ses systèmes et de ses pratiques sur une base quinquennale. Le rapport du vérificateur afférent à cet examen spécial doit être soumis au Conseil d'administration. Si le vérificateur le juge nécessaire après consultation avec le Conseil, il pourra porter toute information pertinente à l'attention du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 71 de la *Loi*, la Société doit, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice, fournir un Rapport annuel au ministre du Patrimoine canadien et au président du Conseil du Trésor. Le ministre doit soumettre ce Rapport annuel au Parlement dans les 15 jours suivant sa réception.

Enfin, en plus des mécanismes de gouvernance définis dans la *Loi*, le Conseil d'administration a nommé, en avril 2005, un agent indépendant en vertu de la politique sur la divulgation d'actes répréhensibles (la politique de dénonciation) de CBC/Radio-Canada. La politique de dénonciation de CBC/Radio-Canada est également conforme à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* du gouvernement adoptée en novembre 2005. La Société possède également un code de normes et pratiques journalistiques exhaustif. Les plaintes du public non résolues par les responsables de la programmation sont transmises à l'un des deux ombudsmans indépendants de la Société.

Avec l'adoption du projet de loi C-2, la *Loi fédérale sur la responsabilité*, en décembre 2006, CBC/Radio-Canada est maintenant assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information*, et ce depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2007.

La *Loi sur l'accès à l'information* donne le droit au public d'accéder à tous les documents que détiennent le gouvernement fédéral, les sociétés d'État et d'autres institutions fédérales régies par la *Loi*, et fixe des exceptions à ce droit. L'exception importante pour CBC/Radio-Canada est celle qui touche l'information liée aux activités journalistiques, créatives et de programmation de la Société. Par conséquent, la *Loi* ne s'applique pas à l'information qui concerne le contenu de programmation de CBC/Radio-Canada (Télévision, Radio, sites Web).

## Structure organisationnelle et de gestion

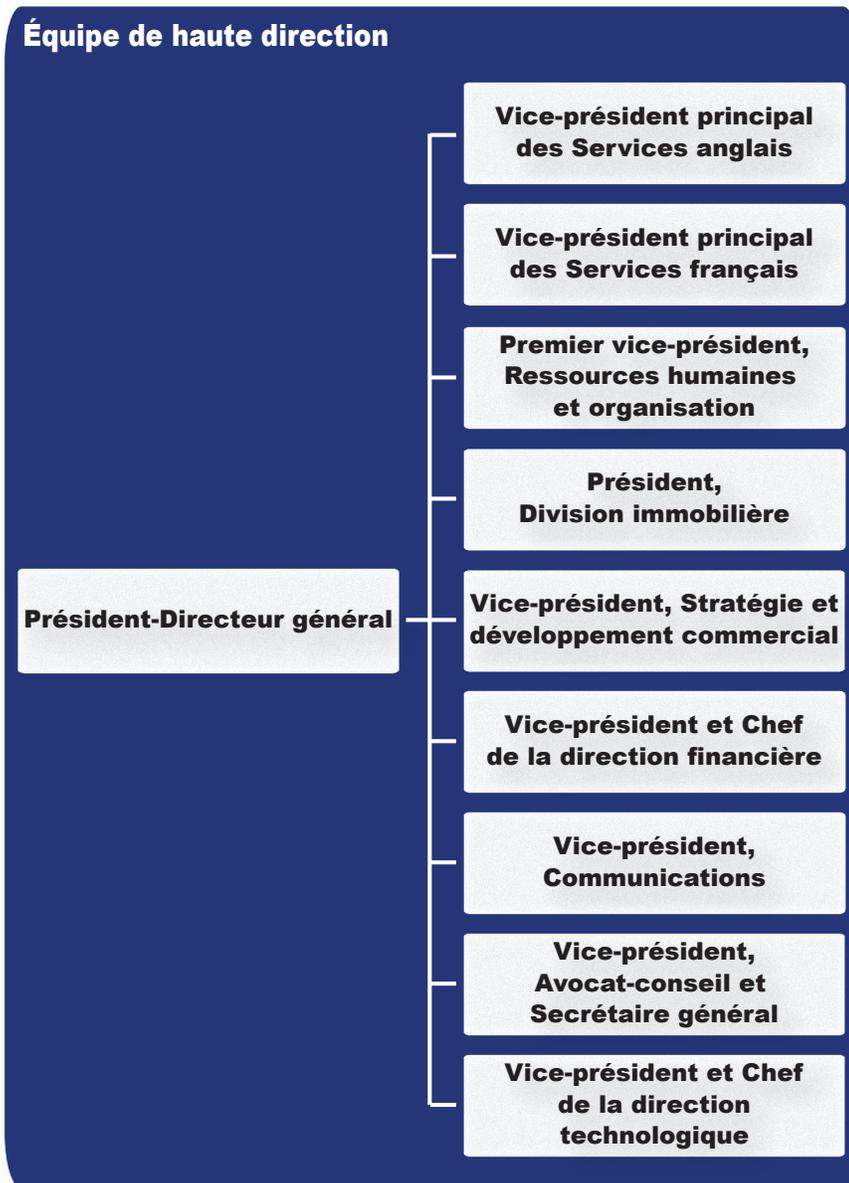
Le siège social de CBC | Radio-Canada est situé à Ottawa. Il y a deux bureaux principaux pour les réseaux, l'un à Toronto et l'autre à Montréal, et 27 bureaux régionaux disséminés partout au pays, dans de grandes villes comme Halifax, Québec, Calgary et Vancouver.

La structure organisationnelle de la Société reflète ses activités de radiodiffusion et ses activités connexes ainsi que son infrastructure et ses obligations administratives. Il existe neuf divisions au sein de la Société :

1. Services français (Télévision de Radio-Canada, Radio de Radio-Canada et Nouveaux Médias)
2. Services anglais (CBC Television, CBC Radio et Nouveaux Médias)
3. Technologies
4. Gestion immobilière
5. Stratégie et Développement commercial
6. Finances et Administration
7. Ressources humaines
8. Communications
9. Avocat-conseil et Secrétaire général

Ces neuf divisions relèvent du président-directeur général par l'intermédiaire de leur chef de division respectif. Les deux premières divisions (Services français et Services anglais) sont responsables des activités de programmation de la Société. Les Technologies et la Division immobilière ainsi que les Services partagés de CBC/Radio-Canada, un centre d'appel et de transactions qui offre des services de soutien en ressources humaines, finances et TI, sont responsables de la gestion des installations et des systèmes qui sont à la base de toutes les activités de radiodiffusion. Les autres divisions assument plutôt des fonctions de soutien – ressources humaines, finances, services juridiques, exigences réglementaires, stratégie, développement commercial et communications. Toutes les divisions mettent continuellement en œuvre les meilleures pratiques pour veiller à ce que la plus grande partie du financement global de la Société soit dévolue aux activités de radiodiffusion.

L'équipe de haute direction de la Société est constituée du président-directeur général et des chefs des neuf divisions.



## Annexe D

# Indicateurs de rendement institutionnels

Les indicateurs de rendement et les priorités institutionnels de CBC | Radio-Canada

Les tableaux suivants montrent les indicateurs institutionnels pour chacune des huit priorités de la Société, incluant les cibles pour 2007-2008, les résultats estimés pour 2007-2008 et les cibles pour 2008-2009.

	INDICATEURS	Cibles pour 2007-2008	Résultats estimés pour 2007-2008	Cibles pour 2008-2009
Programmation canadienne distinctive de la plus grande qualité	<b>Contenu canadien<sup>1</sup></b>			
	<b>CBC Television</b>			
	Journée de diffusion	81 %	80 %	75 %
	Heures de grande écoute (L-D 19h-23h)	80 %	81 %	80 %
	<b>Télévision de Radio-Canada</b>			
	Journée de diffusion	82 %	79 %	79 %
	Heures de grande écoute (L-D 19h-23h)	88 %	89 %	89 %
	<b>CBC Radio</b>			
	Journée de diffusion	99 %	99 %	99 %
	Heures de grande écoute (L-V, 6h-9h)	100 %	100 %	100 %
	<b>Radio de Radio-Canada</b>			
	Journée de diffusion	100 %	100 %	100 %
	Heures de grande écoute (L-V, 6h-9h)	100 %	100 %	100 %
	<b>Nombre de prix reçus</b>			
<b>CBC Television</b>	288	203	190	
<b>Télévision de Radio-Canada<sup>2</sup></b>	29	30	30	
<b>CBC Radio</b>	100	100	100	
<b>Radio de Radio-Canada</b>	6	6	6	
<b>Caractère distinctif</b>				
<b>Principaux réseaux de la Télévision et de la Radio</b>	90 %	90 %	90 %	
Reflet régional et réalité changeante du Canada	<b>Nombre d'heures d'émissions produites par les régions pour les régions</b>	83 800 heures	86 000 heures	83 700 heures
	<b>Émissions produites en région pour être diffusées au réseau</b>	12 600 heures	12 600 heures	12 600 heures
	<b>Utilisation de CBC/Radio-Canada par les minorités visibles (18+)</b>	87 %	87 %	87 %
	<b>Nombre d'employés appartenant à des minorités visibles<sup>3</sup></b>	530	540	560

<sup>1</sup> Basé sur les données de l'année de diffusion précédente

<sup>2</sup> Productions internes seulement

<sup>3</sup> Les employés à court terme sont exclus

	INDICATEURS	Cibles pour 2007-2008	Résultats estimés pour 2007-2008	Cibles pour 2008-2009
<b>Viabilité des grilles canadiennes</b>	Revenus publicitaires de la Télévision <sup>1</sup>	320 millions de \$	315 millions de \$	348 millions de \$
	Dépenses consacrées aux émissions canadiennes	95 % du budget de la programmation	Conforme aux prévisions	95 % du budget de la programmation
<b>Efficiences</b>	Revenus autogénérés <sup>2</sup>	110 millions de \$	Conforme aux prévisions	123 millions de \$
	Dépenses liées à la programmation	82 % du budget total	Conforme aux prévisions	82 % du budget total
<b>Ressources humaines et créatives</b>	Engagement à l'égard de la formation et du perfectionnement	1 013 \$ par employé	1 005 \$ par employé	1 005 \$ par employé
	Satisfaction des employés (périodiquement)	85 % (sondage des employés - 2004)	n/d	78 %
<b>Partenariats stratégiques</b>	Coentreprises et partenariats	6	15	17
<b>Collaboration</b>	Dépenses consacrées à la programmation intermédias	10 millions de \$	Conforme aux prévisions	10 millions de \$
<b>Liens étroits avec les parties intéressées</b>	L'opinion générale des leaders d'opinion au sujet de CBC/Radio-Canada <sup>3</sup>	77 % opinion favorable	77 % opinion favorable	77 % opinion favorable
	L'impression générale des leaders d'opinion sur CBC/Radio-Canada en tant que service essentiel <sup>3</sup>	78 % en accord	78 % en accord	78 % en accord
	Taux de satisfaction des Canadiens envers les principaux réseaux de la Télévision et de la Radio	89 %	89 %	89 %
	Raison d'être aux yeux des parties intéressées <sup>4</sup>	86 %	86 %	86 %

<sup>1</sup> Les principaux réseaux seulement, à l'exception des revenus provenant d'Internet

<sup>2</sup> Comprend principalement les revenus de Galaxie, de Bold, d'Internet, et de la vente d'émissions, à l'exception des revenus publicitaires

<sup>3</sup> Sondage de CBC/Radio-Canada auprès des leaders d'opinions, mené par Phoenix Strategic Perspectives Inc.

<sup>4</sup> Pourcentage de Canadiens utilisant les principaux réseaux de la Télévision, de la Radio et des sites Internet de CBC/Radio-Canada

# Annexe E

## Indicateurs de rendement des médias

Cibles et résultats estimés pour les principaux réseaux de la Radio et la Télévision de CBC | Radio-Canada

Les principaux réseaux de la Radio et de la Télévision de CBC | Radio-Canada utilisent d'autres indicateurs pour la programmation afin d'évaluer le rendement en fonction des cibles. Toutes ces données se trouvent dans cette section.

### Indicateurs de rendement des médias ► CBC TELEVISION

Indicateurs de rendement	Cibles pour 2007-2008	Résultats estimés pour 2007-2008	Cibles pour 2008-2009
<b>Valeur publique</b>			
Différentiation <sup>1</sup>	Ratio maintenu	Atteint	Ratio maintenu
Perception	<b>Toutes les émissions</b> > 60 % (3 boîtes supérieures)	n/d	<b>Toutes les émissions</b> > 60 % (3 boîtes supérieures)
<b>Auditoires</b>			
Part de marché aux heures de grande écoute de CBC Television Saison régulière	7,5 % <sup>2</sup>	7,6 %	8,0 %
<b>Revenus</b>			
Revenus publicitaires des principales chaînes, avril à mars (année financière)	212 millions de \$	211 millions de \$	Mesure abandonnée
Revenus publicitaires et autres	Nouvelle mesure	224 millions de \$	258 millions de \$
<b>Coûts</b>			
Budget total avec allocations, avril à mars (année financière)	513 millions de \$	523 millions de \$ <sup>3</sup>	Mesure abandonnée
Coûts de la programmation	Nouvelle mesure	360 millions de \$	484 millions de \$

1 : Basé sur le pourcentage de titres.

2 : Ces cibles des indicateurs de rendement ont fait l'objet d'un rapport pour la première fois dans le Plan d'entreprise de 2007-2008. Malheureusement, la cible réelle de cet indicateur, établie par la Société avant le début de l'exercice 2007-2008, était de 7,5 % et non pas de 8 % comme elle avait été fixée de façon préliminaire dans le Plan d'entreprise de 2007-2008. Les échéances pour le dépôt du Plan d'entreprise nous ont obligés à fournir quelques-unes de ces cibles de façon préliminaire, avant les approbations finales au printemps 2007. Pour corriger ce problème à l'avenir, CBC/Radio-Canada a adopté un nouvel échéancier pour faire rapport sur les mesures et les cibles de rendement du Plan d'entreprise qui s'harmonise tout à fait avec le processus d'approbation institutionnel de la Société.

3 : Des révisions budgétaires ont été allouées depuis le moment où la cible de 512,8 millions de dollars a été établie.

Indicateurs de rendement des médias ► **CBC RADIO**

Indicateurs de rendement	Cibles pour 2007-2008	Résultats estimés pour 2007-2008	Cibles pour 2008-2009
<b>Coûts</b>			
Coûts de la programmation	Nouvelle mesure	103,1 millions de \$	119 millions de \$
<b>Auditoire<sup>1</sup></b>			
Portée combinée de CBC Radio One et CBC Radio2	3,8 millions	3,9 millions	3,8 millions
Part combinée de CBC Radio One et CBC Radio2	12,2 %	13,4 %	12,2 %
<b>Mandat</b>			
<b>CBC Radio One</b>			
Satisfaction <sup>2</sup>	67 %	62 %	62 %
Essentiel <sup>2</sup>	85 %	84 %	84 %
Reflet régional <sup>2</sup>	76 %	70 %	70 %
Ethnicité/diversité culturelle <sup>2</sup>	65 %	n/d	n/d
Pertinence - a des émissions que je veux écouter <sup>2</sup>	58 %	60 %	60 %
<b>Portrait de la programmation</b>			
Présentations d'émissions reçues et auxquelles on a donné suite	Nouvelle mesure	700	150
Pilotes produits	Nouvelle mesure	40	15
Nouvelles émissions et séries	Nouvelle mesure	20	5
<b>La reconnaissance pour l'excellence de sa programmation</b>			
Nombre de prix nationaux et internationaux	100	100	Mesure abandonnée
<b>Les services locaux étendus dans les grands marchés radiophoniques non desservis</b>			
Nombre d'extensions de services dans les marchés de plus de 100 000 habitants	n/d	n/d <sup>3</sup>	Mesure abandonnée

1 : Sondage BBM d'automne

2 : Sondage FIATS de l'automne, auditoire de base, note maximale (3 boîtes supérieures)

3 : L'extension du service dans les marchés mal desservis est un objectif important à long terme pour CBC Radio.

Bien que les ressources n'aient permis aucune extension de service en 2007-2008, cet objectif demeure un objectif stratégique important pour CBC radio.

Indicateurs de rendement des médias ► **Télévision de Radio-Canada**

Indicateurs de rendement	Cibles pour 2007-2008	Résultats estimés pour 2007-2008	Cibles pour 2008-2009
<b>Auditoire</b>			
<b>Appréciation globale de la programmation par l'auditoire</b> « Sur une échelle de 0 à 10, quelle note donneriez-vous à la programmation de Radio-Canada? »	6,7	7	7
<b>Parts d'auditoire combinées pour la Télévision de Radio-Canada et le RDI</b>	Entre 15 % et 20 %  Au moins 13 % pour la Télévision de Radio-Canada	14,0 % (réseau)  2,1 % (RDI)	Entre 15 % et 20 %  Au moins 13 % pour la Télévision de Radio-Canada
<b>Finances</b>			
<b>Pourcentage des ressources financières investies dans les émissions</b>	80 %	80 %	80 %
<b>Atteinte de la cible des ventes publicitaires</b> (réseau principal seulement)	108 millions de \$	104 millions de \$	104 millions de \$
<b>Maintien de l'enveloppe réservée à Radio-Canada au FCT, au niveau des années précédentes</b>	25,2 millions de \$	27,5 millions de \$	27,5 millions de \$
<b>Reflét de la diversité</b>			
<b>Moyenne annuelle hebdomadaire - Émissions régionales au réseau</b>	7 heures	7,8 heures	7 heures
<b>Augmentation en % du nombre d'employés se déclarant « Minorités visibles », réseau et régions</b>	1,4 %	1,6 %	3,7 %
<b>Ressources humaines</b>			
<b>Évaluation du rendement de tous les employés, en lien avec les objectifs</b>	Entre 90 et 100 %	Entre 90 et 100 %	Entre 90 et 100 %

Indicateurs de rendement des médias ► **Radio de Radio-Canada**

Indicateurs de rendement	Cibles pour 2007-2008	Résultats estimés pour 2007-2008	Cibles pour 2008-2009
<b>Maintenir un niveau d'écoute optimal</b> <i>Parts d'auditoire combinées de la Première Chaîne et d'Espace musique</i>	Entre 14 % et 16 %	18,4 % <sup>1</sup>	Entre 14 % et 16 %
<b>Poursuivre notre engagement envers les musiciens canadiens</b> <i>Enregistrement de concerts et spectacles</i>	300	150 <sup>2</sup>	Mesure abandonnée
<i>Budget investi dans la production musicale pour Espace musique</i>	Nouvelle mesure	5,5 millions de \$	5,5 millions de \$
<b>Investissement régional</b> <i>Maintenir notre niveau d'investissement régional en production</i>	45 %	45 %	45 %
<b>Évaluation du rendement de tous les employés, en lien avec les objectifs</b>	Entre 90 et 100 %	Entre 90 et 100 %	Entre 90 et 100 %

1 : Moyenne des sondages BBM de l'automne et du printemps

2 : Le nombre d'enregistrements a diminué mais l'investissement est demeuré le même. Moins d'enregistrements, mais concerts à plus fort impact.