



**CBC  Radio-Canada**

# Rejoindre les Canadiens de bien des façons

Sommaire du Plan d'entreprise  
2009-2010 à 2013-2014

---

Juillet 2009



# Sommaire du Plan d'entreprise

2009-2010 à 2013-2014



## TABLE DES MATIÈRES

Message du président-directeur général	2
Rejoindre les Canadiens de bien des façons	7
Le monde dans lequel nous vivons	11
Nos priorités institutionnelles et nos initiatives stratégiques	18
Plan financier	33
Annexes	35

# Message du président-directeur général

Ma première année et demie à CBC|Radio-Canada a été à la fois extrêmement gratifiante et extrêmement difficile.

En effet, j'ai eu avec bon nombre d'employés de CBC|Radio-Canada des rencontres et des discussions très gratifiantes, pendant lesquelles j'ai pu écouter les solutions qu'ils avaient à proposer pour mieux servir les Canadiens, compte tenu du paysage audiovisuel de plus en plus exigeant dans lequel nous évoluons.

Ce qui a également été pour moi extrêmement gratifiant, c'est le succès continu obtenu par notre programmation dans tous nos services. Que ce soit à la radio ou à la télévision, en passant par Internet, la baladodiffusion, la vidéo en continu et la radio par satellite, les Canadiens sont plus nombreux à se tourner vers CBC|Radio-Canada malgré la profusion des choix qui leur sont proposés.

Enfin, j'ai constaté avec beaucoup de satisfaction les progrès que nous avons réalisés pour devenir une organisation véritablement intégrée. Nous ne nous considérons plus comme un radiodiffuseur avec des services médias séparés et distincts, mais nous nous voyons et nous agissons de plus en plus comme une organisation où tout le monde collabore et partage les ressources pour générer un contenu plus riche et plus fouillé, auquel les auditoires ont accès sur la plateforme de leur choix. Voilà pourquoi nous nous considérons comme une entreprise axée sur le contenu.

Tout le monde à CBC|Radio-Canada peut être fier de ces réalisations remarquables. Toutefois, depuis quelques mois, nos succès sont de plus en plus occultés par les immenses défis financiers auxquels nous devons faire face.

## POUR FAIRE FACE À LA CRISE ÉCONOMIQUE

Avec le ralentissement économique qui s'est amorcé en août 2008, les entreprises nord-américaines ont réduit de façon importante leurs dépenses publicitaires, particulièrement à la télévision. CBC|Radio-Canada n'a pas été épargnée par cette réalité. Notre manque

à gagner a été d'environ 58 millions de dollars au chapitre des revenus publicitaires pour CBC Television, et de près de 7 millions de dollars pour la Télévision de Radio-Canada, pour l'exercice 2008-2009. En réaction à cette crise, nous avons considérablement réduit nos dépenses tout en minimisant les dommages subis par nos services et en protégeant nos employés. Ces efforts, conjugués à d'autres, nous ont permis d'équilibrer notre budget pour 2008-2009.

Pour 2009-2010 toutefois, nous prévoyons un manque à gagner de 171 millions de dollars, soit 10 pour cent de

notre budget total pour 2008-2009 et 16 pour cent de nos crédits parlementaires d'exploitation actuels. Pour équilibrer notre budget, nous devons vendre certains de nos actifs, supprimer tout près de 800 postes, annuler de nombreuses émissions de télévision et de radio, et limiter le budget de certaines, et enfin réduire les niveaux de service dans certains secteurs. Ces mesures entraîneront des coûts de licenciement d'environ 50 millions de dollars qui seront financés par la vente d'actifs. Une fois ces coûts de licenciement pris en compte, l'impact total sur le budget de CBC|Radio-Canada au début de l'exercice



2009-2010 s'élèvera à 221 millions de dollars, soit 21 pour cent de nos crédits parlementaires d'exploitation.

### **L'EXAMEN STRATÉGIQUE DE CBC|RADIO-CANADA**

Le 17 avril 2009, le gouvernement a informé CBC|Radio-Canada qu'elle avait été choisie pour participer à l'examen stratégique des dépenses du gouvernement. Le programme de l'examen stratégique du gouvernement exige que les ministères et les sociétés d'État passent en revue leurs dépenses tous les quatre ans.

L'objectif de l'examen stratégique est d'évaluer tous nos programmes et toutes nos dépenses afin de déterminer les 5 pour cent de nos crédits parlementaires que nous consacrons à nos activités qui sont les moins prioritaires pour remplir notre mandat. On nous a également demandé de déterminer de nouvelles priorités d'investissement représentant 5 pour cent de nos crédits parlementaires. Notre mandat, tel qu'il est énoncé dans la *Loi sur la radiodiffusion*, ainsi que nos conditions de licence seront pris en compte pour cet examen.

Dans le cadre du processus visant à résorber son manque à gagner de 171 millions de dollars pour 2009-2010, CBC|Radio-Canada a déjà cerné et éliminé ses activités les moins prioritaires. Une réaffectation supplémentaire de 5 pour cent du budget actuel de CBC|Radio-Canada pourrait mener à l'élimination ou à l'érosion de certains services qui sont essentiels au rôle que nous jouons dans le système canadien de radiodiffusion et à notre capacité de remplir nos obligations légales envers les Canadiens, conformément à ce que stipule la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.

La Société appuie les efforts du gouvernement en vue d'améliorer l'efficacité et la reddition de comptes. C'est pourquoi elle est disposée à participer au présent examen stratégique dans les limites de notre relation sans lien de dépendance telle qu'elle est spécifiée dans la

*Loi sur la radiodiffusion* de 1991 et confirmée par les dispositions de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Du fait de cette relation sans lien de dépendance, le gouvernement ne peut pas donner de directives spécifiques à la Société quant à sa programmation. Par conséquent, les propositions de réaffectation de fonds à CBC|Radio-Canada devront tenir compte du mandat et de l'orientation stratégique du radiodiffuseur public national.

### **UNE STRATÉGIE VISANT LA POURSUITE DU SUCCÈS**

Alors que les autres télédiffuseurs généralistes sont aux prises avec une stagnation ou une diminution de leur auditoire, tous nos services attirent des auditoires de plus en plus importants.

En 2008-2009, CBC Television est devenu le deuxième réseau le plus regardé avec une part de marché de 8,3 pour cent aux heures de grande écoute, soit une augmentation de un point en seulement deux ans à peine, ce qui témoigne d'une forte adhésion aux nouvelles émissions passionnantes que nous avons ajoutées à notre grille horaire, à saveur largement canadienne. La Télévision de Radio-Canada continue d'attirer près d'un cinquième de l'ensemble de l'auditoire francophone aux heures de grande écoute, avec une part de marché de 19,1 pour cent, et ce, malgré une fragmentation sans cesse croissante de l'auditoire au profit des chaînes spécialisées.

Bien que les Canadiens écoutent moins la radio, nos services de radio ont obtenu leurs meilleures cotes d'écoute à ce jour. Avec une part de 14,1 pour cent pour l'automne 2008, CBC Radio a battu des records dans les récents sondages. Les stations de CBC Radio One se classent parmi les trois stations les plus populaires dans neuf des dix plus grands marchés au Canada. La part de l'auditoire de la Radio de Radio-Canada atteint presque 20 pour cent, soit près du double d'il y a six ans. Ces résultats historiques ont été confirmés par le dernier sondage de BBM au printemps 2009 (15,4 pour cent pour CBC Radio et 20 pour cent pour la Radio de Radio-Canada).



Du côté des nouveaux médias, tous les mois, nos sites Web attirent près de six millions de visiteurs uniques. De plus, nos auditoires téléchargent près de deux millions de nos baladodiffusions.

Pour nous donner les moyens de consolider ces résultats, nous avons mis au point dernièrement un nouveau cadre stratégique dans lequel nous évoluerons pendant les trois prochaines années. Ce cadre stratégique est présenté en détail à la section 4 du présent document (nos priorités institutionnelles et nos initiatives stratégiques). Mais laissez-moi vous expliquer brièvement de quelle façon les priorités institutionnelles visées (personnes, programmation et planification stratégique) nous permettront de relever avec efficacité les défis qui nous attendent, dans un paysage audiovisuel en mutation rapide.

Il est évident que, compte tenu du contexte actuel, il sera peut-être nécessaire de modifier ou de remettre à plus tard certains éléments de notre cadre stratégique pour pouvoir faire face aux réalités financières. Toutefois, nous sommes d'avis que ce nouveau cadre ouvre la voie à une meilleure utilisation de nos ressources qui sont limitées, pour nous permettre de toucher encore plus de Canadiens d'encore plus de façons avec une programmation canadienne unique.

#### **NOUVELLES PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES: PERSONNES, PROGRAMMATION ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

Notre nouveau cadre stratégique est le fruit non seulement des longues consultations avec les employés de CBC|Radio-Canada et l'Équipe de la haute direction, mais aussi d'une analyse en profondeur de l'environnement dans lequel nous exerçons nos activités.

Ces initiatives nous ont permis de dégager avec précision les trois éléments auxquels nous devons accorder la priorité : nos personnes, notre plus important atout; la programmation, notre principale compétence; et la planification stratégique, pour nous adapter aux défis et tirer parti des occasions à venir.

#### **ENJEUX CLÉS ET PRINCIPALES PRIORITÉS**

**Personnes:** Au cours des cinq prochaines années, les départs à la retraite vont toucher 23 pour cent de notre effectif. Pour pouvoir attirer et conserver les personnes les plus qualifiées dans tous les secteurs de la Société, nous allons déployer encore plus d'efforts pour former la relève et maintenir le personnel en poste. Des mesures seront également prises pour nous accroître la diversité de notre effectif et en tirer avantage.

Avec 87 pour cent de nos employés qui sont syndiqués, il est de la plus grande importance que nous entretenions des relations axées davantage sur la collaboration avec les syndicats. Au début de 2008, nous avons lancé une initiative concertée pour redéfinir les relations de travail de la Société. Nous avons signé des conventions collectives de longue durée avec cinq de nos six plus importants syndicats, la sixième entente étant actuellement en négociation.

La mise en œuvre de ce nouveau cadre stratégique exigera parfois que nous réaffections des ressources ou réajustions notre structure organisationnelle pour rester en phase avec les priorités de la Société. Nous sommes déterminés à faire part de ces changements de façon régulière et en toute transparence aux employés et aux leaders. Nous continuerons bien sûr à prendre le pouls des employés et à leur demander leurs idées pour pouvoir servir les Canadiens avec plus d'efficacité.

**Programmation :** CBC|Radio-Canada joue un rôle unique dans la société canadienne : aucun autre radiodiffuseur canadien n'est tenu d'offrir un éventail de contenu canadien aussi diversifié, aussi étendu et d'aussi grande qualité que celui que nous offrons à titre de radiodiffuseur public national du Canada. Nous demeurons totalement engagés à renouveler continuellement notre contenu pour veiller à ce qu'il divertisse et éclaire les Canadiens et qu'il reflète la vie au Canada. Pour ce faire, nos auditoires doivent pouvoir y accéder sur les plateformes de leur choix. Nous croyons qu'il est essentiel de diffuser notre

contenu canadien sur de multiples plateformes, ce qui nous amènera à accroître nos investissements à cette fin. Le radiodiffuseur public doit aussi avoir une forte présence régionale. C'est pourquoi nous entendons augmenter nos efforts en ce sens, sinon, au minimum, maintenir notre niveau actuel d'investissements dans les régions afin de mieux rendre compte des besoins et des préoccupations à l'échelle locale.

**Planification stratégique :** Compte tenu de la diminution des revenus publicitaires à la télévision, le succès futur de CBC|Radio-Canada – tout comme celui des autres télédiffuseurs généralistes – dépend de notre capacité de mettre au point un nouveau modèle économique qui nous permette non seulement de continuer à offrir nos services, mais également d'investir dans les nouvelles plateformes et de remplacer notre infrastructure vieillissante. Certains éléments potentiels de ce nouveau modèle sont actuellement à l'étude au gouvernement et au CRTC. Notamment, la possibilité pour les télédiffuseurs généralistes de percevoir des frais d'utilisation pour le signal qu'ils fournissent aux distributeurs (câblodistributeurs et radiodiffuseurs par satellite); un Fonds des médias du Canada solide et capable d'assurer la présence marquée d'une programmation canadienne originale aux heures de grande écoute; un mécanisme de financement comme le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale qui serait modifié afin de rendre la télédiffusion locale et régionale économiquement viable.

Parmi les projets importants que nous comptons mettre de l'avant, mentionnons la recherche de solutions novatrices et rentables pour augmenter le nombre de plateformes et de services offerts en vue d'accroître notre auditoire canadien, et la publication en temps réel de comptes rendus sur les indicateurs de rendement clés afin d'améliorer notre transparence.

Tous ces changements nous aideraient à continuer à faire ce qui est notre raison d'être même : créer des émissions pertinentes, produites par des Canadiens, qui parlent d'eux et qui s'adressent à eux. Tandis que l'ensemble du secteur de la radiodiffusion est aux prises avec une situation économique difficile et que les radiodiffuseurs privés réduisent leurs engagements envers la programmation canadienne et la radiodiffusion locale, le rôle du radiodiffuseur public national n'a jamais été aussi crucial.

### **NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LES CANADIENS**

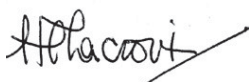
La mise en œuvre de notre nouvelle stratégie repose sur le dévouement et l'expertise de notre effectif, et sur notre faculté à lui assurer le respect qui lui est dû, à lui fournir la formation dont il a besoin tout en lui donnant le pouvoir d'atteindre ses objectifs. Pour poursuivre dans la voie du succès, nous devons tous partager la même vision de notre avenir, savoir vers où nous nous dirigeons et comment nous comptons y parvenir. C'est en travaillant tous comme une seule équipe vers des objectifs communs et sans cloisonnement que nous pourrions continuer à tirer parti de notre marque, dont la réputation n'est plus à faire, et de la confiance que nous témoigne notre public depuis plus de 70 ans.

Cette confiance, nous l'avons acquise en offrant constamment aux Canadiens un contenu qu'ils ne trouvent nulle part ailleurs. Il n'y a qu'à notre antenne qu'ils peuvent en savoir plus sur leurs compatriotes, mieux se comprendre les uns les autres, établir des liens entre eux, ou encore regarder et écouter du contenu fait par des Canadiens, pour des Canadiens, et qui décrit leur réalité. Il n'y a qu'à notre antenne qu'ils peuvent être exposés à des points de vue canadiens variés et à une gamme étendue d'opinions éclairées, jour après jour.

En d'autres mots, notre contenu aide les auditoires à comprendre ce que c'est d'être canadien et à faire partie de cette réalité. En cette période d'évolution sociale accélérée, où les choix médiatiques sont pratiquement illimités, notre contenu est un élément catalyseur qui permet de faire face aux risques que constituent les différences régionales et culturelles, facteurs de fragmentation sociale et d'isolement.

Notre nouveau cadre stratégique constitue le pivot et l'outil dont nous avons besoin pour atteindre l'excellence dans toutes nos réalisations, et conserver ainsi notre pertinence et notre raison d'être, en cette période de changements constants et sans précédent que traverse l'industrie de la radiodiffusion. Toutefois, pour préserver les services que nous offrons aux Canadiens tout en continuant à investir stratégiquement dans de nouvelles plateformes et de nouveaux services, nous devons obtenir un financement adéquat.

En cette période incertaine et remplie de nombreux défis, CBC|Radio-Canada a besoin que le gouvernement s'engage à négocier avec nous une entente à long terme avec les Canadiens. En déterminant clairement le rôle de la Société et en établissant notre financement sur une base pluriannuelle, une telle entente protégerait l'investissement des Canadiens dans leur radiodiffuseur public national et assurerait que nous continuons de nous adapter à l'évolution de la radiodiffusion canadienne et de jouer un rôle de chef de file à cet égard.



Hubert T. Lacroix  
Président-directeur général





## RADIO



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.



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 dans son milieu, tout en étant ouverte sur le monde, la Première Chaîne est à la fois instructive et divertissante.



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.



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.



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

## RADIO PAR SATELLITE



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. À la **radio par satellite de Sirius, chaîne 137**. Offert par abonnement.



Place à l'avant-garde! Soyez à l'affût des dernières tendances grâce à cette chaîne sans publicité axée sur la musique canadienne émergente qui diffuse à la **radio par satellite de Sirius, chaîne 86**. Offert par abonnement.



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 par satellite de Sirius, chaîne 87**. Offert par abonnement.



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 94**. Offert par abonnement.



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 96 de la radio par satellite de Sirius**. Offert par abonnement.



Porte-voix du Canada et de sa population multiculturelle dynamique, RCI plus diffuse en huit langues à la **chaîne 95 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. Offert par abonnement.



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 sur ondes courtes analogiques et numériques, **par satellite** et par l'intermédiaire de centaines de stations partenaires dans le monde entier.

## 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, 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 de langue française préféré des Canadiens : 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 sans publicité axée sur la musique émergente canadienne qui diffuse sur Internet à *radio3.cbc.ca*.



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. Rendez-vous sur *bandeapart.fm*.



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

### 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 clés

CBC|Radio-Canada exerce également des activités dans d'autres secteurs afin d'appuyer ses priorités institutionnelles et ses activités de programmation. En plus d'appuyer efficacement 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.

## 1- LA DIVISION IMMOBILIÈRE

La Division immobilière gère le portefeuille immobilier de CBC|Radio-Canada, constitué de plus de quatre millions de pieds 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.

## 2- LES TECHNOLOGIES DE CBC|RADIO-CANADA

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 façon fiable et efficace. Ceci inclut la gestion de 662 sites de transmission et tours incluant huit émetteurs numériques haute définition (TVHD). La Division contribue aux épargnes annuelles de la Société et génère des revenus qui sont investis dans la programmation.

## 3- LA DIVISION DES CARS DE REPORTAGE

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.

## 4- LA DIVISION DU MARCHANDISAGE

La Division du merchandisage 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 merchandisage, plus d'un demi-million de produits de CBC|Radio-Canada ont trouvé acquéreur auprès des Canadiens en 2007-2008.

## 5- LES SERVICES PARTAGÉS

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.

# Répondre aux besoins des Canadiens dans un environnement exigeant et en pleine évolution

Changements technologiques perpétuels, variation des tendances de consommation, restructuration de l'industrie, baisse rapide des revenus publicitaires et contraintes financières, tel est l'environnement dans lequel évolue CBC|Radio-Canada. Parallèlement, les objectifs politiques prévus par la *Loi sur la radiodiffusion* et les exigences réglementaires nous servent de guide tout en étant parfois contraignants. Cette section présente un aperçu des défis que l'ensemble de ces facteurs constitue pour la Société.

## QUELLE EST L'OPINION DU PUBLIC À NOTRE ENDROIT?

L'une des principales forces de CBC|Radio-Canada réside dans la manière très positive dont l'auditoire perçoit ses services de radio et de télévision. En effet, neuf Canadiens sur dix sont d'accord à propos de chacun des énoncés suivants :

**Service essentiel :** « Il est essentiel que les Canadiens aient accès à la Télévision et à la Radio de CBC|Radio-Canada. »

**Satisfaction :** « Je suis satisfait(e) de la programmation offerte à la Télévision et à la Radio de CBC|Radio-Canada. »

**Service distinctif :** « Les émissions diffusées à la Radio et à la Télévision de CBC|Radio-Canada sont uniques en leur genre. »

**Caractère complet :** « On peut compter sur la Télévision et la Radio de CBC|Radio-Canada pour avoir une couverture complète des nouvelles. »

**Crédibilité dans le domaine des nouvelles :** « On peut se fier aux nouvelles et aux informations diffusées à la Radio et à la Télévision de CBC|Radio-Canada. »

## INDICATEURS DE RENDEMENT DES SERVICES DE CBC|RADIO-CANADA

	Pourcentage en accord* (Canadiens 18+)			
	Année			
	2001	2004	2007	2008
Service essentiel	95	96	97	98
Satisfaction	86	86	89	89
Service distinctif	80	87	89	89
Caractère complet	92	93	94	95
Confiance	93	94	96	96

\* Proportion de la population **totale** étant « tout à fait » et « assez » en accord avec les mesures de rendement.

Source : OTM 2008

## COMMENT LES CANADIENS UTILISENT-ILS LES MÉDIAS ET NOS SERVICES?

### TÉLÉVISION

Les Canadiens continuent de regarder la télévision près de 27 heures par semaine, et ce, en dépit d'un choix toujours plus vaste en matière de médias.

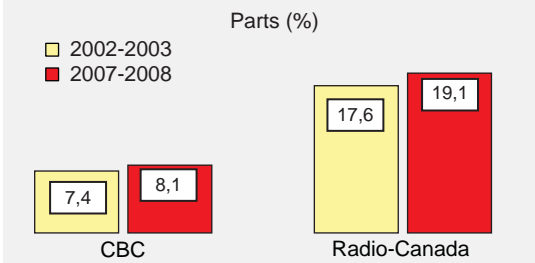
L'engouement continu pour la télévision est directement lié à l'augmentation du nombre de chaînes disponibles et à l'amélioration de l'expérience télévisuelle (écrans de télévision plus larges avec une meilleure résolution de l'image). Quatre-vingt-dix pour cent des Canadiens reçoivent la télévision par l'intermédiaire du câble ou du satellite, et plus de la moitié d'entre eux sont abonnés à un service de télévision numérique.

L'abonnement à la télévision étant de plus en plus en vogue, un nombre croissant de téléspectateurs se tournent vers les chaînes spécialisées ou payantes. À l'heure actuelle, cette écoute représente 54 pour cent de l'auditoire de la télévision anglophone et 44 pour cent de l'auditoire francophone.

Malgré un plus vaste choix de chaînes offert aux téléspectateurs, les services de télévision de CBC|Radio-Canada tirent particulièrement bien leur épingle du jeu. Avec une part d'auditoire de 8,1 pour cent aux heures de grande écoute au cours de l'année de radiodiffusion 2007-2008, CBC Television établit un record depuis cinq ans. Et la Télévision de Radio-Canada a vu sa

part d'auditoire francophone aux heures de grande écoute grimper à 19,1 pour cent au cours de l'année de radiodiffusion 2007-2008, ce qui représente une part plus élevée que cinq ans auparavant.

#### PERFORMANCE DES RÉSEAUX DE TÉLÉVISION ANGLAISE ET FRANÇAISE



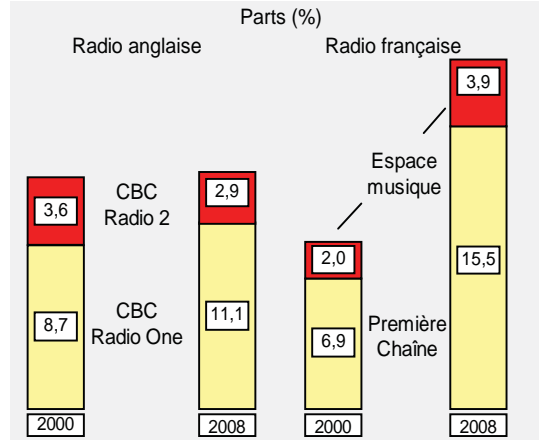
Source : BBM Canada

#### RADIO

La radio traditionnelle est de moins en moins prisée par les Canadiens : son écoute a diminué de deux heures par semaine au cours de la dernière décennie. À quoi ce déclin est-il dû? La plupart des gens écoutent la radio pour le contenu musical. Ils écoutent de plus en plus la musique sur Internet, sur des lecteurs MP3 ou des iPods, à la radio par satellite et sur des téléphones cellulaires, ce qui leur laisse tout le loisir de choisir ce qu'ils veulent écouter, quand ils le veulent et où ils le veulent.

En dépit du déclin de l'écoute de la radio, l'auditoire des services de radio en langues anglaise et française de CBC|Radio-Canada augmente. Avec une part d'auditoire de 11,1 pour cent à l'automne 2008, CBC Radio One, le principal service de nouvelles et d'information de la Radio anglaise, obtient sa part la plus importante. Quant au service récemment remanié CBC Radio 2, il obtient une part d'auditoire de 2,9 pour cent. La part d'auditoire des deux services de Radio française de CBC|Radio-Canada, la Première Chaîne et Espace musique, a doublé depuis l'an 2000. À l'automne 2008, la Première Chaîne obtenait 15,5 pour cent de l'auditoire francophone tandis que la part d'auditoire d'Espace musique s'établissait à 3,9 pour cent.

#### PERFORMANCE DES RÉSEAUX DE RADIO ANGLAISE ET FRANÇAISE

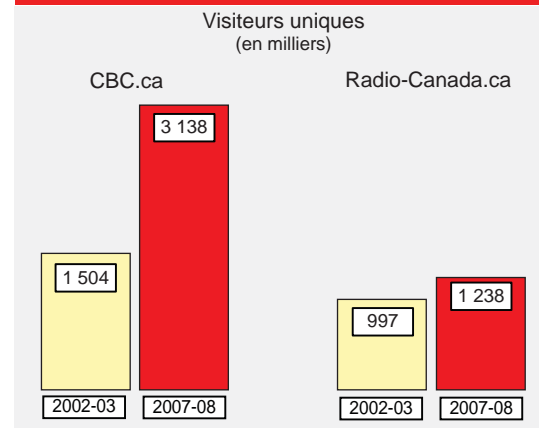


Source : BBM Canada

#### INTERNET

L'utilisation d'Internet par les Canadiens a augmenté de près de 60 pour cent depuis 2001. Tout au long de l'année 2008, 72 pour cent des Canadiens ont accédé à Internet chaque mois. Les sites Web de CBC|Radio-Canada font partie des sites de nouvelles et d'information les plus prisés au Canada. Au cours de l'année de radiodiffusion 2007-2008, plus de 3,1 millions de Canadiens ont consulté *CBC.ca* à partir de la maison, tandis que *Radio-Canada.ca* recevait la visite d'un peu plus de 1,2 million de Canadiens.

#### PERFORMANCE DE CBC.CA ET RADIO-CANADA.CA



Source : ComScore Media Metrix



## ENVIRONNEMENT DE RADIODIFFUSION

CBC|Radio-Canada évolue dans un environnement de radiodiffusion complexe caractérisé par au moins cinq principaux facteurs : la transformation de la société canadienne, les changements structurels de l'industrie, les pressions technologiques permanentes accompagnées de l'explosion des plateformes, le contexte réglementaire, et les défis représentés par le financement des émissions.

## LA TRANSFORMATION DE LA SOCIÉTÉ CANADIENNE

Le tissu social canadien subit des transformations radicales.

La population canadienne vieillit : la moitié de la population actuelle est âgée de plus de 40 ans. Elle gagne également en diversité ethnique : entre 2001 et 2006, 75 pour cent des immigrants s'établissant au Canada faisaient partie d'une minorité visible. D'ici 2016, on s'attend à ce que les minorités visibles, qui comptent déjà pour presque 50 pour cent des habitants de Vancouver et de Toronto, représentent 20 pour cent de la population canadienne. Les nouveaux Canadiens, dont les trois quarts s'établissent à Toronto ou à Vancouver, sont assurément le moteur de la croissance démographique du Canada. De plus en plus de Canadiens résident dans des zones urbaines, mais plus de la moitié de la population continue d'élire domicile à l'extérieur des dix plus grands centres urbains. Il est évident que la programmation et le personnel du radiodiffuseur public national doivent refléter la transformation de la population canadienne.

## STRUCTURE DE L'INDUSTRIE

Au Canada, l'industrie de la télévision est fortement concentrée. Dans le marché des télédiffuseurs privés de langue anglaise, les récentes fusions et acquisitions, totalisant 4 milliards de dollars, ont permis l'émergence de deux acteurs dominants : CTVgm et Canwest. Quebecor domine littéralement tous les aspects du marché québécois francophone. Ces

conglomérats fortement intégrés présentent des avantages de taille par rapport à CBC|Radio-Canada lorsqu'il s'agit de faire des offres pour acquérir les droits de diffusion d'émissions à succès ou d'assurer la promotion et la distribution de nouvelles émissions et de nouveaux services au sein de leur famille de sociétés affiliées. Forte de 15 stations anglophones et de 11 stations francophones, CBC|Radio-Canada continue de faire bonne figure sur le marché de la radiodiffusion généraliste. Par contre, elle affiche une faiblesse sur le marché de la télévision spécialisée, avec seulement trois services détenus dans leur intégralité, et deux services détenus en partenariat. L'un des éléments clés de notre stratégie consiste à améliorer notre position dans ce domaine.

La déréglementation a également entraîné la forte concentration de l'industrie radiophonique canadienne qui ne compte plus qu'une poignée d'acteurs phares (Astral, Rogers et Corus). Avec ses quatre réseaux (deux en langue anglaise et deux en langue française) diffusés par l'entremise de 82 stations, CBC|Radio-Canada n'en reste pas moins le seul service de radio national.

La distribution télévisuelle constitue désormais le plus grand segment de l'industrie de la radiodiffusion. Quatre-vingt-dix pour cent des Canadiens reçoivent les signaux télévisuels par l'intermédiaire d'un câblodistributeur ou d'une entreprise de distribution par satellite, et cinq entreprises (Rogers, Bell, Shaw, Vidéotron et Cogeco) se partagent quatre-vingt-dix pour cent de l'ensemble des abonnés aux services de télévision. Tous les radiodiffuseurs, y compris CBC|Radio-Canada, sont fortement tributaires des distributeurs tant pour la distribution de leurs services généralistes que pour le paiement d'un abonnement au juste prix en contrepartie du droit de distribuer leurs services spécialisés.

## PRESSIONS TECHNOLOGIQUES PERMANENTES ET EXPLOSION DES PLATEFORMES

De la création de contenu à sa consommation, en passant par sa promotion, sa planification et sa distribution, l'innovation technologique touche tous les secteurs d'activité de CBC|Radio-Canada. Les nouvelles technologies comme la vidéo sur demande (VSD), les enregistreurs numériques personnels (ENP) et la baladodiffusion, de même que les nouvelles plateformes comme la radio par satellite, Internet, les téléphones mobiles, les lecteurs MP3 et autres iPods, permettent aux Canadiens d'accéder au contenu de leur choix à leur convenance. Le tableau ci-dessous indique le degré d'adoption de ces plateformes émergentes et de ces nouvelles technologies par les Canadiens. Tandis que certaines de ces nouvelles plateformes, comme la télévision mobile, n'en sont qu'à leurs prémices, d'autres, comme la télévision numérique ou Internet haute vitesse, sont utilisées par la majorité des Canadiens.

### PÉNÉTRATION DES TECHNOLOGIES MÉDIAS

Pénétration chez les Canadiens, 18 +, 2008	
Lecteur DVD	88%
Connexion Internet à la maison	79%
Magnétoscope	76%
Internet haute vitesse	71%
Télévision numérique	58%
Vidéo sur Internet	40%
Lecteur iPod/MP3	36%
Téléviseur HD	35%
Câble analogique	27%
Enregistreur DVD	19%
Récepteur de TVHD	19%
Baladodiffusion	16%
Téléchargement de musique	15%
Radio sur Internet	15%
Lecteur iPod/MP3 vidéo	13%
ENP	12%
Antenne de télévision (transmission hertzienne)	10%
VSD	10%
Radio par satellite	8%
Télévision sur appareil portatif	<1%

Source : OTM 2008

Les technologies émergentes offrent à CBC|Radio-Canada de nouvelles possibilités de s'adresser aux Canadiens, mais nous devons allouer nos maigres ressources de façon hautement stratégique. Malgré un choix toujours plus vaste, les médias traditionnels conservent leur suprématie en ce qui a trait à l'utilisation.

### MOYENNE D'UTILISATION HEBDOMADAIRE DE LA TÉLÉVISION ET DE LA RADIO PAR PERSONNE (2008)

Télévision	Radio
<u>27 heures</u> par semaine consacrées à regarder les chaînes de télédiffusion linéaire traditionnelles	<u>18 heures</u> par semaine consacrées à écouter les stations de radio conventionnelles, qui ont, pour la plupart, adopté des créneaux particuliers
<u>37 minutes</u> par semaine consacrées à regarder des émissions de télévision enregistrées (p. ex., ENP)	<u>Plus de 39 minutes</u> par semaine consacrées à écouter la radio diffusée en continu sur Internet
<u>15 minutes</u> par semaine consacrées à regarder la télévision sur Internet.	<u>39 minutes</u> par semaine consacrées à écouter la radio satellite
	<u>20 minutes</u> par semaine consacrées à écouter des balados

Source : BBM Canada et OTM 2008

### LE CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE

Le CRTC a procédé récemment à un certain nombre d'examins importants concernant l'industrie de la radiodiffusion. Ces examens ont eu pour résultat d'assouplir la réglementation touchant les distributeurs de services de télévision, notamment les et les distributeurs de service par câble et par satellite, en plus de laisser une plus grande place à la liberté de choix et aux forces du marché pour les consommateurs de ces services. Le Conseil a aussi rédigé un rapport sur le Fonds canadien de télévision.

Au même moment, le CRTC a pris conscience du déclin constant des bases économiques et de la rentabilité des télédiffuseurs généralistes, y compris CBC|Radio-Canada, en raison de la croissance des services spécialisés et de l'augmentation de la publicité sur Internet. Comme les télédiffuseurs généralistes constituent la base même sur laquelle repose le système canadien de radiodiffusion – en tant que fournisseur de toutes les émissions de télévision locales et de presque toutes les

émissions canadiennes originales de divertissement –, ce déclin constitue une menace sérieuse pour la santé de l'ensemble du système canadien de radiodiffusion.

Pour faire face à ce problème, le CRTC a créé, l'an dernier, le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) pour aider au soutien de la production télévisée locale, particulièrement en cette période de crise économique. Ce Fonds permet aux télédiffuseurs locaux d'augmenter leurs dépenses actuelles consacrées à la programmation locale. Le Conseil a aussi reconnu que la menace économique pour les télédiffuseurs conventionnels ne provient pas simplement de la télédiffusion locale, mais qu'elle découle aussi de leur modèle d'affaires limité qui dépend beaucoup de la publicité.

Afin de corriger ce modèle qui ne fonctionne plus, le Conseil établira un nouveau modèle d'affaires pour ces télédiffuseurs, y compris CBC|Radio-Canada. Cela leur permettra de négocier avec les distributeurs de services par câble et par satellite afin d'accéder à une partie de la valeur que les consommateurs attachent à ces services. Historiquement, les distributeurs par câble et par satellite ont toujours vendu les signaux des télédiffuseurs généralistes aux consommateurs, mais n'ont jamais partagé avec ces derniers les revenus qu'ils en tirent. Le CRTC entend remplacer ce modèle afin de permettre le partage de ces revenus, dès la fin de cette année.

Le CRTC a également terminé l'examen du Fonds canadien de télévision (FCT) en réponse à la demande du gouvernement. Le CRTC a recommandé que le FCT soit scindé en deux composantes, l'une privée et l'autre publique, et que CBC|Radio-Canada ne puisse avoir accès qu'à la composante publique. Le 9 mars 2009, James Moore, le ministre du Patrimoine canadien, a annoncé la création du Fonds des médias du Canada, issu de la fusion du Fonds canadien de la télévision et du Fonds des nouveaux médias du Canada, afin d'améliorer l'offre d'émissions canadiennes sur une variété de plateformes. Le gouvernement s'engage à verser 134,7 millions de dollars par an pour les deux prochaines années dans le nouveau Fonds des médias du Canada (FMC),

qui sera opérationnel d'ici le 1er avril 2010. La décision du gouvernement de créer ce fonds repose sur quatre objectifs :

- Assurer une saine gouvernance et une reddition de comptes efficace;
- Récompenser le succès et encourager l'innovation;
- Investir en fonction de ce que veulent les Canadiens;
- Équilibrer les règles du jeu.

CBC|Radio-Canada croit que si le Fonds est consacré à de nouvelles émissions diffusées lorsque la plupart des Canadiens sont à l'écoute, ce nouveau modèle sera un succès.

### FINANCEMENT DE LA TÉLÉVISION CANADIENNE

Comme l'a confirmé une étude menée par Nordicité en 2007 intitulée « Pourquoi subventionner la télévision canadienne? », 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.

#### SURPLUS ÉCONOMIQUE/MANQUE À GAGNER RELIÉ À LA PRODUCTION DE LA TV ANGLAISE ET FRANÇAISE

	Marché anglais (millions de \$)	Marché français (millions de \$)
Coût de production	2 160,4	761,8
Revenus totaux	1 470,5	357,9
Surplus économique (/manque à gagner)	(689,9)	(403,9)

Source : Pourquoi subventionner la télévision canadienne?  
Le Groupe Nordicité Ltée, 2007.

En signe de reconnaissance de cette contrainte financière, le gouvernement fédéral offre de soutenir les producteurs indépendants d'émissions de télévision canadiennes, principalement par l'entremise du FCT et des crédits d'impôt. En plus de permettre aux Canadiens de regarder davantage d'émissions faites chez eux, le FCT a créé et subventionne désormais un secteur indépendant de la production canadienne qui emploie des milliers de Canadiens et qui aide à faire tourner l'économie des communautés d'un océan à l'autre.

## SOURCES DE FINANCEMENT DE CBC|RADIO-CANADA

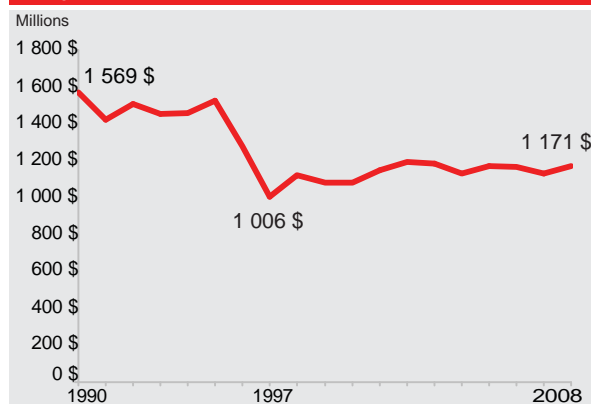
La Société compte sur quatre sources de financement fondamentales :

- Les crédits parlementaires annuels;
- Les revenus publicitaires;
- Les revenus d'abonnement;
- Les revenus liés aux activités connexes.

### CRÉDITS PARLEMENTAIRES : LE BESOIN D'UN FINANCEMENT PLURIANNUEL

Les crédits parlementaires totaux accordés à CBC|Radio-Canada pour 2008-2009 s'élèvent à 1,106 milliard de dollars, une somme inférieure de 398 millions de dollars, en dollars constants, à ce que la Société a reçu en 1990. Après avoir connu une baisse significative en 1996-1997, les crédits parlementaires de base accordés à la Société se maintiennent depuis dix ans.

### CRÉDITS PARLEMENTAIRES ACCORDÉS À CBC|RADIO-CANADA EN \$ CONSTANTS: 1990-2008



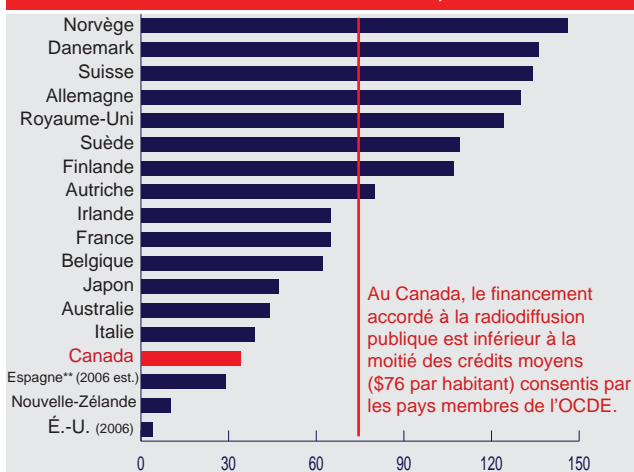
Source : Département des finances de CBC|Radio-Canada

En 2009-2010, CBC|Radio-Canada a reçu un montant additionnel ponctuel de 60 millions de dollars pour financer sa programmation, comme ce fut le cas pour les huit années précédentes. Cependant, le gouvernement n'a pris aucun engagement quant à ce financement additionnel après le 31 mars 2010.

Le niveau de financement public par habitant de CBC|Radio-Canada est inférieur 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 par Nordicité en 2009, le Canada figure dans le peloton de queue en se classant parmi les quatre derniers pays pour ce qui est du soutien financier à la radiodiffusion publique, tout juste devant l'Espagne, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis.

### FINANCEMENT PAR HABITANT DES RADIODIFFUSEURS PUBLICS DE PAYS MEMBRES DE L'OCDE, 2007



Au Canada, le financement accordé à la radiodiffusion publique est inférieur à la moitié des crédits moyens (\$76 par habitant) consentis par les pays membres de l'OCDE.

\*\* La donnée présentée pour l'Espagne inclut une estimation pour les radiodiffuseurs publics des régions autonomes.

Source : Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada, Groupe Nordicité Ltée., janvier 2009.

CBC|Radio-Canada a besoin d'un financement pluriannuel stable pour planifier sa programmation et ses activités avec un certain degré de confiance. Cela est encore plus important en ces temps d'incertitude économique. De nombreux projets de radiodiffusion s'échelonnent sur plusieurs années, entre le début de la conception et la diffusion, et rien ne dit que la Société disposera du financement nécessaire pour mener ces projets à terme. Des radiodiffuseurs publics d'autres pays, comme la BBC, France Télévisions et ABC (Australie), reçoivent un financement à long terme, sur des périodes pouvant aller jusqu'à dix ans.



## PUBLICITÉ : UNE SOURCE DE REVENUS À RISQUE

Nous prévoyons que le ralentissement économique va entraîner un manque à gagner de près de 65 millions de dollars de revenus télévisuels en 2008-2009. De plus, la conjoncture économique actuelle étant censée s'installer, on s'attend à ce que la publicité télévisuelle traditionnelle au Canada diminue de 3,4 pour cent en 2009-2010 (Le Conference Board du Canada).

Nos dernières prévisions indiquent que les revenus publicitaires entraîneront un manque de 71 millions de dollars pour les services de Télévision de CBC|Radio-Canada en 2009-2010.

Les principaux réseaux de télévision privés canadiens ont d'ores et déjà annoncé d'importants licenciements et la fermeture probable de stations en raison de leur impossibilité à atteindre leurs cibles en matière de ventes publicitaires. Avec la concurrence grandissante des chaînes spécialisées et d'autres plateformes, tout porte à croire que la télévision généraliste continuera d'assister au déclin de ses revenus publicitaires. Ces faits montrent très clairement que la dépendance traditionnelle de CBC|Radio-Canada à l'égard des revenus publicitaires de la télévision généraliste n'est plus viable. La perspective d'une baisse de revenus provenant d'une source de financement fondamentale rend difficile la planification. C'est pourquoi l'une de nos principales priorités institutionnelles consiste à construire un nouveau modèle économique durable pour la Société.

## 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 2008-2009, ces revenus ont totalisé 131 millions de dollars.

Ils sont relativement stables, les importantes fluctuations à la hausse ou à la baisse du nombre d'abonnements étant rares. Toutefois, les règlements du CRTC en matière de distribution de services spécialisés et de tarifs des abonnements peuvent avoir des répercussions négatives sur la base de nos abonnés et les revenus correspondants.

## REVENUS AUTOGÉNÉRÉS : PRIMORDIAUX POUR NOTRE STRATÉGIE DE PROGRAMMATION

L'un des principaux aspects de la stratégie de CBC|Radio-Canada consiste à trouver comment tirer parti de nos 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 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 de la vente d'actifs immobiliers, du marchandisage, 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 études et nos cars de reportage.

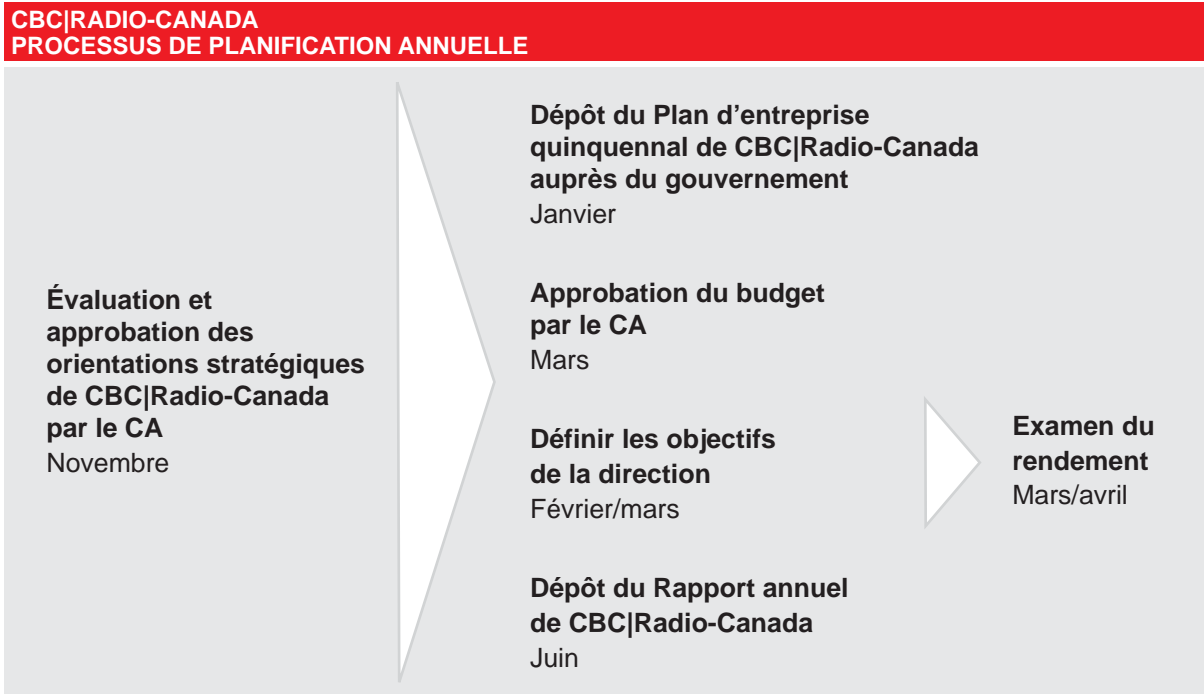
En 2008-2009, CBC|Radio-Canada a dégagé 147 millions de dollars en revenus autogénérés. Étant donné leur nature, ces revenus peuvent varier de façon importante d'une année à l'autre, et il est donc risqué de les inclure dans notre planification à long terme. Cependant, les revenus autogénérés jouent un rôle crucial dans la mesure où ils nous permettent de renouveler et d'élargir notre programmation afin d'offrir à un plus grand nombre de Canadiens un plus vaste choix de modes d'accès au contenu qu'ils veulent.



# Nos priorités institutionnelles et nos initiatives stratégiques

## LE PROCESSUS DE PLANIFICATION

Les diverses étapes du processus de planification de CBC|Radio-Canada sont présentées dans le diagramme ci-dessous.



La réunion de novembre du Conseil est normalement le point culminant du processus de planification de CBC|Radio-Canada. Les orientations stratégiques approuvées par le Conseil d'administration 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 média. Le Plan d'entreprise est approuvé par le Conseil en janvier et est par la suite soumis au gouvernement. Enfin, avant le début de l'exercice, le Conseil approuve les budgets d'exploitation, d'immobilisations et de fonds de roulement de chaque composante média, lesquels ont été élaborés pour refléter les priorités stratégiques approuvées par le Conseil.

## **NOUVELLES PRIORITÉS INSTITUTIONNELLES: PERSONNES, PROGRAMMATION ET PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

CBC|Radio-Canada a présenté un nouveau cadre de travail stratégique en 2008-2009, qui est le fruit non seulement de consultations prolongées avec les employés et l'Équipe de la haute direction de CBC|Radio-Canada, mais qui découle également des conclusions d'une analyse en profondeur de l'environnement dans lequel nous évoluons. Cette analyse n'a pas été entreprise sans raison, mais découle plutôt d'un ensemble de principes fondamentaux sur le thème « ce que nous sommes » :

1. Le radiodiffuseur public national
2. Engagé à offrir du contenu canadien de grande qualité
3. Chef de file pour rejoindre les Canadiens sur de nouvelles plateformes
4. Solidement ancré dans les régions

Tout cela nous a indiqué clairement que nous devons nous concentrer sur trois enjeux clés : les personnes, car elles constituent notre atout principal; la programmation, car c'est notre compétence de base; et la planification stratégique afin que nous puissions nous adapter aux défis et tirer parti des possibilités.

Les priorités associées à chacun de ces trois enjeux clés sont présentées dans le tableau qui suit.

<p style="text-align: center;"><b>PERSONNES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Recruter, former, retenir et responsabiliser une main-d'œuvre qualifiée</li><li>• Se doter d'un effectif qui témoigne de la diversité de la population canadienne<ul style="list-style-type: none"><li>• Améliorer nos relations avec les syndicats</li></ul></li><li>• Mobiliser notre effectif et communiquer avec celui-ci</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>PROGRAMMATION</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Continuer à offrir des émissions canadiennes distinctives de grande qualité qui informent, divertissent, éclairent et reflètent la réalité canadienne sur toute plateforme qui convient aux Canadiens</li><li>• Renforcer notre position dans les régions en utilisant un ensemble de plateformes pour offrir les services qui conviennent</li><li>• Accroître la diversité de la population et des régions canadiennes représentées dans le contenu de nos émissions</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Élaborer un modèle économique durable</li><li>• Renforcer la transparence grâce à la production de rapports en temps réel</li><li>• Investir dans les technologies et infrastructures appropriées en vue d'optimiser notre portée</li></ul>

## PERSONNES

### **CONSERVATION DE L'EFFECTIF ET PLANIFICATION DE LA RELÈVE**

Comme dans bon nombre d'autres grandes entreprises, l'évolution du profil démographique de son effectif force CBC|Radio-Canada à prendre des mesures ciblées et à affecter des ressources pour conserver ses employés et assurer la planification de la relève. Il ne faut pas sous-estimer la gravité de la situation, qui exige l'application d'une démarche structurée bien pensée dans deux domaines en particulier, soit la formation et la planification de la relève.

Il faut donner aux gestionnaires les moyens nécessaires pour qu'ils puissent prendre des décisions afin de mieux prendre part à la réalisation des objectifs de la Société.

### **DIVERSITÉ DE L'INTÉRIEUR**

CBC|Radio-Canada a déjà apporté des changements à sa programmation pour mieux rendre compte de la diversité du Canada. La Société doit également accroître la diversité de son effectif et en faire un levier d'action. Comme dans nombre d'organisations, la diversité de l'effectif constituera un élément de solution déterminant pour combler la pénurie imminente de talents appréhendée; il faut donc que chaque composante cherche des moyens pour intégrer cette dimension dans ses plans de gestion.

### **RELATIONS AVEC LES SYNDICATS**

La relation entre CBC|Radio-Canada et ses syndicats s'est améliorée au cours de la dernière année, mais demeure fragile. Nous devons continuer de mettre l'accent sur le dialogue et la communication pour préserver la qualité de la relation actuelle en dépit des défis qu'il nous faudra surmonter dans les prochaines années.

## PROGRAMMATION

### **CONTENU CANADIEN DE GRANDE QUALITÉ**

CBC|Radio-Canada souhaite continuer d'offrir des émissions distinctives de grande qualité qui informent, divertissent, éclairent et reflètent la réalité canadienne sur toutes les plateformes de prédilection des Canadiens. C'est pourquoi nous nous considérons comme une entreprise de contenu.

Cette vision de notre activité nous oblige à repenser notre infrastructure de transmission et de distribution, puisque nous ne pouvons pas reproduire un modèle de cette envergure en technologie numérique.

### **NOUVELLES PLATEFORMES ET SERVICES ÉMERGENTS**

CBC|Radio-Canada reconnaît l'importance d'offrir aux Canadiens du contenu sur une diversité de plateformes, dont Internet. La haute direction estime que la Société a développé de bonnes capacités dans ce domaine et qu'elle est sur la bonne voie. Par conséquent, à plus long terme, elle souhaite accélérer la cadence et accroître le niveau d'investissement dans les nouveaux services.

### **PRÉSENCE À L'ÉCHELLE RÉGIONALE**

Assurer une présence régionale solide est fondamental pour le radiodiffuseur public. L'un de nos objectifs à long terme est donc de maintenir, voire d'accroître le niveau général d'investissement sur l'ensemble du territoire et de refléter la diversité et la spécificité des régions. Même en cette période difficile, le budget total consacré à la présence régionale sera protégé autant que possible, mais les ressources pourront être redéployées ou redistribuées à l'échelle régionale.

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE

### NOUVEAU MODÈLE ÉCONOMIQUE

Bien des gens, dont nous-mêmes, croient que le modèle de la télévision et de la radio traditionnelles est dépassé. Nous devons mettre au point un nouveau modèle économique qui nous permettra non seulement de maintenir les services que nous offrons actuellement, mais d'investir dans de nouvelles plateformes et de remplacer notre infrastructure vieillissante. Il faut explorer les façons d'augmenter les revenus et nous devons proposer un nouveau modèle au gouvernement afin de nous permettre d'accroître notre accès aux capitaux.

### INFORMATION COMMUNIQUÉE AU PUBLIC

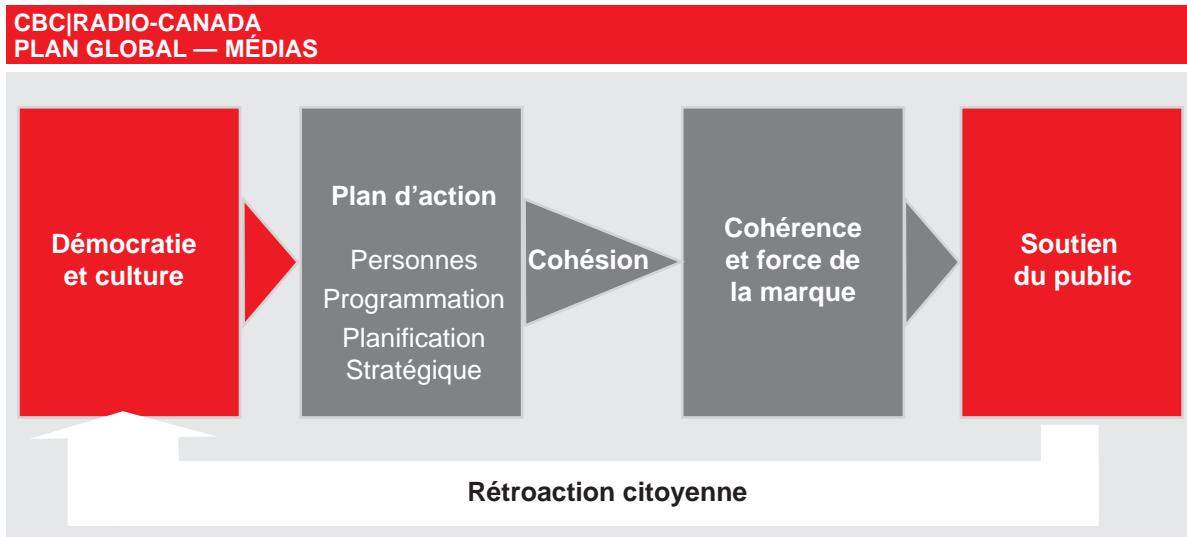
Pendant trop longtemps, la Société n'a pas accordé beaucoup de visibilité publique à ses affaires financières. Nous souhaitons accroître notre transparence en augmentant la quantité, la pertinence et la fréquence de l'information financière que nous présentons au public. Nous croyons que cela est essentiel pour mieux faire comprendre comment CBC|Radio-Canada est gérée.

### INVESTISSEMENTS DANS LA TECHNOLOGIE, LE PARC IMMOBILIER ET L'INFRASTRUCTURE DE RADIODIFFUSION

Nous devons concevoir un plan stratégique pour l'infrastructure de TI et de radiodiffusion qui tient compte de la demande future, des besoins et des ressources. Dans la mesure du possible, nous devons continuer d'optimiser notre portefeuille immobilier. Il nous faut réduire l'envergure des projets d'investissement proposés à Montréal et à Toronto, sans pour autant négliger les carences d'entretien qu'affichent nos principales propriétés.

## PLAN GLOBAL — MÉDIAS

Les initiatives stratégiques associées à nos priorités d'entreprise fournissent aux médias les moyens par lesquels ils remplissent leur rôle à titre de diffuseurs publics nationaux du Canada. Alors que les Services Anglais (CBC) envisagent de devenir, d'ici 2013, le créateur et le distributeur le plus important de contenu canadien de langue anglaise du Canada, Radio-Canada vise à devenir en 2013 le plus important créateur et diffuseur multimédia de la francophonie. Le plan global des médias est présenté dans le schéma ci-dessous.



### PRIORITÉS DES MÉDIAS POUR 2009-2013

Le tableau suivant démontre comment les Services Anglais et les Services Français de CBC|Radio-Canada mettent en oeuvre les nouvelles priorités de la Société.

	Services Français	Services Anglais
Personnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Placer les employés, la créativité et l'efficacité au cœur de nos activités, nos décisions et notre gestion (partenaires, clients, employés, citoyens)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Placer les employés, la créativité et l'efficacité au cœur de nos activités, nos décisions et notre gestion (partenaires, clients, employés, citoyens)</li> </ul>
Programmation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir une programmation multiplateformes ancrée dans la réalité du 21<sup>e</sup> siècle faisant ainsi évoluer la marque</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Offrir une programmation multiplateforme intéressante et pertinente aux Canadiens</li> </ul>
Planification Stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se doter d'un modèle économique rentable, durable et efficient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se doter d'un modèle économique rentable, durable et efficient</li> </ul>



Les initiatives stratégiques liées à chacune des priorités — personnes, programmation et planification stratégique — sont décrites dans les tableaux suivants.

PERSONNES		
PRIORITÉS	INITIATIVES STRATÉGIQUES	
	Services Français	Services Anglais
<b>Recruter, former, retenir et responsabiliser une main-d'oeuvre qualifiée</b> <b>Améliorer nos relations avec les syndicats</b> <b>Augmenter la diversité en ondes et au sein de l'effectif</b> <b>Améliorer nos processus créatifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stratégie des RH : recrutement, formation et perfectionnement</li> <li>▪ Entamer une nouvelle ère de relations de travail</li> <li>▪ Mettre en oeuvre un plan d'action sur la diversité</li> <li>▪ Équipes de production multidisciplinaires et multiplateformes</li> <li>▪ Plans de relève révisés en radio, en information et en région</li> <li>▪ Centre de relève dans l'Ouest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Engager et responsabiliser les employés</li> <li>▪ Entamer une nouvelle ère de relations de travail</li> <li>▪ Gérer en fonction de la nouvelle convention collective de la GCM et de la APS</li> <li>▪ Maximiser la contribution de chaque employé</li> <li>▪ Mettre en oeuvre un plan d'action pour promouvoir la diversité en ondes et au sein de l'effectif</li> </ul>

**PROGRAMMATION**

PRIORITÉS	INITIATIVES STRATÉGIQUES	
	Services Français	Services Anglais
<p><b>Créer du contenu destiné à être distribué sur plusieurs plateformes</b></p> <p><b>Préserver le caractère distinctif des programmes et de la marque</b></p> <p><b>Augmenter l'écoute globale</b></p> <p><b>Augmenter la participation citoyenne et l'imputabilité envers les citoyens</b></p> <p><b>Augmenter la présence régionale dans la programmation</b></p> <p><b>Augmenter la diversité dans nos programmes</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Projet de 3 chaînes spécialisées télé</li> <li>▪ Planification télé sur trois ans (renouvellement des émissions, projet d'un nouveau téléroman)</li> <li>▪ Radio-Canada Musique phase II (ex.: plus de contenus musicaux en ligne et sur demande, nouvelle web radio)</li> <li>▪ Élargissement de l'offre pour mobiles (musique, sports, humour, etc.)</li> <li>▪ Leadership en promotion/communication sur les nouvelles plateformes</li> <li>▪ Développer des stratégies multiplateformes pour le sport, les jeunes et l'économie</li> <li>▪ Radio-Canada.tv (offre audio-vidéo sur demande)</li> <li>▪ Révision des formats en information</li> <li>▪ Repositionnement de RCI</li> <li>▪ Régions:             <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ information 7 sur 7</li> <li>▪ nouvelles licences télé à Toronto et Rimouski (au cours des trois prochaines années)</li> <li>▪ projet web « Ma région » à Sherbrooke</li> <li>▪ distribution satellite</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Préserver la part d'auditoire de CBC Television à 8,5 % en 2009-2010</li> <li>▪ Lancer de nouveaux services spécialisés (ex. : Current TV)</li> <li>▪ Poursuivre le renouvellement des émissions de nouvelles (réseau et locales)</li> <li>▪ Transformer Newsworld en nouveau service d'information populaire en offrant du direct (information continue)</li> <li>▪ Maintenir les cotes d'écoute élevées et la programmation de qualité de Radio One</li> <li>▪ Poursuivre la transformation de Radio 2 en offrant un large éventail de styles distinctifs de musique canadienne</li> <li>▪ Accroître la fiabilité et la fonctionnalité de <i>CBC.ca</i></li> <li>▪ Offrir du contenu sur de nouvelles plateformes (services mobiles, diffusion en continu, baladodiffusion, etc.)</li> <li>▪ Accroître le volume de la programmation régionale ainsi que la présence régionale en ligne</li> <li>▪ Utiliser les initiatives de promotion de la diversité pour accroître le reflet de toutes les communautés culturelles dans la programmation de CBC</li> </ul>

**PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

PRIORITÉS	INITIATIVES STRATÉGIQUES	
	Services Français	Services Anglais
<p><b>Gérer les pressions financières en réduisant les coûts qui sont le moins liés aux stratégies de base</b></p> <p><b>Mettre en œuvre un plan financier à long terme avec des indicateurs de rendement mesurables</b></p> <p><b>Tirer parti des occasions par rapport à nos concurrents</b></p> <p><b>Investir dans la technologie appropriée afin de servir les Canadiens de la façon la plus efficiente et efficace</b></p> <p><b>Poursuivre la normalisation des formats et calendriers des rapports financiers</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diversification et centralisation des revenus</li> <li>▪ Stratégie d'innovation en créativité média et offre publicitaire</li> <li>▪ Révision des modèles de production pour l'ensemble des réseaux (gains d'efficacité et d'efficacité)</li> <li>▪ Élargissement et adaptation des modes de distribution</li> <li>▪ Nouveaux marchés publicitaires (Sherbrooke, Trois-Rivières, Saguenay, Toronto, Est du Québec)</li> <li>▪ Renforcement du potentiel de revenus sur le web (nouvelles zones, nouveaux contenus, etc.)</li> <li>▪ Exploration de modèles de revenus pour les nouvelles plateformes (offre mobile, Illico, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gérer en appliquant un plan financier conçu pour protéger les stratégies de base</li> <li>▪ Accroître la marge bénéficiaire sur les émissions clés produisant des revenus (télévision et numérique)</li> <li>▪ Centraliser les fonctions de mise en ondes de la Radio</li> <li>▪ Gérer les ressources avec prudence</li> <li>▪ Continuer de promouvoir une culture de responsabilisation et de réalisation fondée sur des indicateurs de rendement mesurables</li> <li>▪ Prendre des parts de marché à des concurrents vulnérables, en particulier dans le domaine des nouvelles télévisées locales</li> <li>▪ Investir dans la technologie la plus appropriée pour offrir des services au plus grand nombre de Canadiens possible au moyen des ressources financières dont nous disposons</li> <li>▪ Produire un plus grand nombre de rapports financiers transparents et les communiquer au public en temps utile</li> <li>▪ Tirer parti de l'avantage concurrentiel que nous possédons actuellement sur les services en ligne.</li> </ul>

SERVICES ANGLAIS

PRIORITÉS STRATÉGIQUES	DESCRIPTION
Poursuivre la croissance de la part à la télévision	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aux heures de grande écoute, la part de CBC Television chez les 2+ a augmenté de plus de 2 points par rapport aux années précédentes – et sa part de marché est plus grande que celle de Global TV, dont la grille est principalement américaine</li> <li>La part chez les 25-54 a aussi augmenté, mais pas autant</li> <li>Une croissance chez les 25-54 est essentielle pour augmenter les revenus d'autofinancement, pour financer la programmation canadienne télé et radio</li> </ul>
Chez les 12+, maintenir la part de Radio One et augmenter celle de Radio Two	<ul style="list-style-type: none"> <li>La part d'écoute de Radio One diminuera légèrement en raison des pressions financières et de la forte compétition</li> <li>Radio 2, avec sa programmation récemment réaménagée, augmentera sa part d'écoute d'un demi-point en commençant à attirer de nouveaux auditoires</li> </ul>
Poursuivre le renouvellement de CBC News, en particulier chez les 25-54	<ul style="list-style-type: none"> <li>Poursuivre le renouvellement – service multiplateforme intégré et continu qui offre des nouvelles et des analyses aux Canadiens, à leur convenance</li> <li>Continuer à miser sur les succès d'auditoire récents des bulletins de nouvelles locales de début de soirée</li> <li>Renouveler les émissions de nouvelles « nationales » et « locales » ainsi que Newsworld</li> </ul>
Renforcer les positions dans les régions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser les ressources de CBC pour servir localement le plus grand nombre de Canadiens possible, compte tenu de la situation financière</li> <li>Améliorer le service des nouvelles locales pour les 3 médias</li> </ul>
Investir dans de nouvelles plateformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancer de nouvelles chaînes spécialisées (Current TV)</li> <li>Investir dans l'infrastructure Web</li> </ul>

SERVICES FRANÇAIS

PRIORITÉS STRATÉGIQUES	DESCRIPTION
Télévision: maintenir la programmation distinctive et l'offre de programmation générale	<ul style="list-style-type: none"> <li>La Télévision de Radio-Canada maintient sa part d'auditoire depuis plusieurs années en dépit de la concurrence plus féroce que jamais, en particulier de la part de TVA</li> <li>La part d'auditoire pour la grille de la journée a augmenté d'un point l'automne dernier alors que la part d'auditoire aux heures de grande écoute s'est maintenue à 19,9 %. La Télévision de Radio-Canada est le seul réseau généraliste qui n'a pas perdu du terrain à cause des services spécialisés</li> </ul>
Radio: une offre hautement distinctive	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pour maintenir sa part d'auditoire record, la Première Chaîne continuera d'offrir une programmation hautement distinctive</li> <li>Espace musique continuera de faire la promotion de la diversité musicale</li> </ul>
Amorcer le renouvellement des services de nouvelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Amorcer le renouvellement de nos services de nouvelles – service multiplateforme intégré et continu qui offre des nouvelles et des analyses aux francophones, à leur convenance</li> <li>Miser sur les succès d'auditoire de nos trois nouveaux bulletins et de la nouvelle formule du Téléjournal de 18 h et de l'édition nationale du Téléjournal (semaine et fins de semaine)</li> </ul>
Renforcer les positions dans les régions	<ul style="list-style-type: none"> <li>Organiser nos ressources pour servir localement le plus grand nombre de francophones possible, compte tenu de la situation financière</li> <li>Continuer d'offrir des services de nouvelles locales dans les trois médias, sept jours sur sept</li> </ul>
Investir dans de nouvelles plateformes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lancer plus de chaînes spécialisées</li> <li>Investir dans l'infrastructure Web</li> </ul>

## MESURES DE SUCCÈS

### INDICATEURS DE RENDEMENT INSTITUTIONNELS PERSONNES

Indicateurs	2008-2009			2009-2010
	Cibles	Résultats	Variation	Cibles
Utilisation de CBC Radio-Canada par les minorités visibles (18+ ) <sup>1</sup>	87 %	83 %	- 4	87 %
Nombre d'employés appartenant à des minorités visibles <sup>2</sup>	560	556	- 4	556
Engagement à l'égard de la formation et du perfectionnement	1 005 \$ par employé	1 015 \$ par employé	+ 10	1 015 \$ par employé
Satisfaction des employés (périodiquement) <sup>3</sup>	78 %	80 %	+ 2	80 %

1 Depuis 2007-2008, la Société a adopté la même définition que Statistique Canada.

2 Les employés à court terme sont exclus.

3 Le dernier sondage auprès des employés a été effectué par le Groupe Hay en 2004. Le chiffre indiqué ici est tiré de l'initiative Mettez-nous au défi! lancée par Hubert T. Lacroix en 2008 au cours de laquelle les employés se sont exprimés sur CBC|Radio-Canada en tant que radiodiffuseur public national, et non pas en tant qu'employeur.

### INDICATEURS DE RENDEMENT INSTITUTIONNELS PROGRAMMATION

Indicateurs	2008-2009			2009-2010
	Cibles	Résultats	Variation	Cibles
<b>Contenu canadien<sup>1</sup></b>				
<b>CBC Television</b>				
Journée de diffusion	75 %	80 %	+ 5	75 % <sup>2</sup>
Heures de grande écoute (L- D 19h- 23h)	80 %	85 %	+ 5	80 % <sup>2</sup>
<b>Télévision de Radio-Canada</b>				
Journée de diffusion	79 %	80 %	+ 1	75 % <sup>2</sup>
Heures de grande écoute (L- D 19h- 23h)	89 %	90 %	+ 1	80 % <sup>2</sup>
<b>CBC Radio</b>				
Journée de diffusion	99 %	99 %	Aucune variation	99 %
Heures de grande écoute (L- V, 6h- 9h)	100 %	100 %	Aucune variation	100 %
<b>Radio de Radio-Canada</b>				
Journée de diffusion	100 %	100 %	Aucune variation	99 %
Heures de grande écoute (L- V, 6h- 9h)	100 %	100 %	Aucune variation	100 %
<b>Caractère distinctif</b>				
Principaux réseaux de la Télévision et de la Radio	90 %	89 %	- 1	90 %
<b>Nombre d'heures d'émissions produites par les régions pour les régions</b>	83 700 heures	87 200 heures	+ 3 500	80 700 heures
<b>Nombre d'heures d'émissions produites en région pour être diffusées au réseau</b>	12 600 heures	10 100 heures	- 2 500	11 900 heures
<b>Dépenses consacrées aux émissions canadiennes</b>	95 % du budget de programmation	93% du budget de programmation	- 2	93 % du budget de programmation
<b>Dépenses liées à la programmation</b>	82 % du budget total	79 % du budget total	+ 3	79 % du budget total
<b>Dépenses consacrées à la programmation intermédiaires</b>	10 millions de \$	10,1 millions de \$	+ 0,1	7,4 millions de \$
<b>Taux de satisfaction des Canadiens envers les principaux réseaux de la Télévision et de la Radio</b>	89 %	89 %	Aucune variation	89 %

1 Basé sur les données de l'année de diffusion précédente.

2 En accord avec les attentes du CRTC.



**INDICATEURS DE RENDEMENT INSTITUTIONNELS  
PLANIFICATION STRATÉGIQUE**

Indicateurs	2008-2009			2009-2010
	Cibles	Résultats	Variation	Cibles
<b>Revenus autogénérés<sup>1</sup></b>	123 millions de \$	147 millions de \$	+ 24 millions	108 millions de \$
<b>Revenus générés par les nouvelles plateformes<sup>2</sup></b>	<i>Nouvelle mesure</i>			augmentation de 15 %
<b>Investissements dans les nouvelles plateformes</b>	<i>Nouvelle mesure</i>			augmentation de 3 %

1 Comprend principalement les revenus de Galaxie, de bold, de la vente de publicité sur Internet et de la vente d'émissions, mais ne comprend pas les revenus publicitaires.

2 Les nouvelles plateformes inclut tout le contenu que l'on peut regarder et/ou écouter sur Internet ou sur des appareils mobiles comme des cellulaires, des baladeurs iPod/MP3 vidéo ou PSP.

**INDICATEURS DE RENDEMENT INSTITUTIONNELS  
SERVICES ANGLAIS**

Indicateurs de rendement		2008-2009			2009-2010
		Cibles	Résultats	Variation	Cibles
<b>Part de la Radio</b> (12+, sondage de l'automne « S4 »)	<b>Combinée</b>	12,2 %	14,1 %	+ 1,9	13,5 %
<b>Part de la Télévision</b> (2+, saison régulière)	<b>CBC Television</b> (heures de grande écoute)	8,0 %	8,6 %	+ 0,6	8,5 %
	<b>Newsworld</b> (journée entière)	<i>Nouvelle mesure</i>			1,4 %
<b>Nouvelles plateformes</b> (2+, visiteurs uniques, Comscore)	<b>Site d'information et de programmation</b> (anglais)	<i>Nouvelle mesure</i>			#1
	<b>Sports</b>	<i>Nouvelle mesure</i>			#2
<b>Revenus</b> (Conventionnelle et en ligne)	<b>Revenus totaux</b>	257 millions de \$	207 <sup>1</sup> millions de \$	- 50 millions	204 millions de \$
<b>Nombre d'abonnés</b>	<b>Newsworld</b>	<i>Nouvelle mesure</i>			10,52 millions
	<b>bold</b>	<i>Nouvelle mesure</i>			1,06 millions
	<b>Documentary</b>	<i>Nouvelle mesure</i>			1,24 millions
<b>Coûts<sup>2</sup></b>	<b>Coûts totaux</b>	<i>Nouvelle mesure</i>			766,3 millions de \$

1 En raison du ralentissement économique, et plus particulièrement du déclin précipité du marché de la vente de publicité dans les médias, les revenus de CBC Television (qui comprennent les revenus publicitaires et les autres revenus) n'ont pas atteint leurs cibles de 50 millions de dollars, ou 19,5 %.

2 Services Anglais, dont Documentary Channel, à 100 %.

**INDICATEURS DE RENDEMENT INSTITUTIONNELS  
SERVICES FRANÇAIS**

Indicateurs de rendement		2008-2009			2009-2010
		Cibles	Résultats	Variation	Cibles
<b>Part de la Radio</b> (12+, sondage de l'automne « S4 »)	<b>Combinée</b>	entre 14 % et 16 %	19,4 %	au moins + 3,4	19,4 %
<b>Part de la Télévision</b> (2+, saison régulière)	<b>Télévision générale</b> (heures de grande écoute)	<i>Nouvelle mesure</i>			18,9 %
	<b>RDI</b> (journée de radiodiffusion)	<i>Nouvelle mesure</i>			3 %
<b>Radio-Canada.ca</b> (12+, Comscore visiteur unique/portée)	<b>Portée<sup>1</sup></b>	<i>Nouvelle mesure</i>			21 %
	<b>Visiteurs uniques francophones<sup>2</sup></b>	<i>Nouvelle mesure</i>			1 million
<b>Revenus</b> (Conventionnelles, spécialisée et en ligne)	<b>Revenus totaux</b>	180,7 millions de \$	177 millions de \$	- 3,7 millions	173,7 millions de \$
<b>Nombre d'abonnés</b>	<b>RDI</b>	<i>Nouvelle mesure</i>			10,4 millions d'abonnés
<b>Coûts</b>	<b>Coûts totaux</b>	550,4 millions de \$	530 millions de \$	- 20,4 millions	549 millions de \$

1 Portée auprès des francophones qui utilisent Internet à la maison.

2 Nombre total de visiteurs uniques francophones par mois qui ont utilisé le site à partir de la maison.

## ATTÉNUATION DES RISQUES

### PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES DE CBC|RADIO-CANADA

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

La discussion annuelle du Conseil d'administration sur les risques principaux et les occasions constitue la première étape du processus de gestion des risques de la Société. Les composantes médias et 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 sont compilés et font l'objet d'une discussion approfondie au Comité de vérification du Conseil d'administration 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.

Bien que la certification des rapports financiers du président-directeur général et du vice-président et chef de la direction financière ne soit pas, à l'heure actuelle, une exigence, CBC|Radio-Canada est en train de déterminer, d'évaluer et d'améliorer les

systemes et les processus clés pour s'assurer que les contrôles internes traitant des rapports financiers satisfont aux exigences de certification. Le travail accompli par CBC|Radio-Canada jusqu'à présent et qu'elle poursuit relativement aux contrôles internes respecte en tous points les exigences du programme de certification proposé par le Secrétariat du Conseil du Trésor.

### RISQUES ET POSSIBILITÉS

À titre de radiodiffuseur public national du Canada, CBC|Radio-Canada occupe une place unique dans le système canadien de radiodiffusion et doit faire face à un ensemble de risques tout aussi uniques en ce qui a trait à ses plans et à ses activités. Comme tous les autres radiodiffuseurs, la Société doit reconnaître les changements technologiques, les variations dans le profil démographique, 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* est d'être au service de tous les Canadiens, CBC|Radio-Canada fait aussi face à un ensemble de risques politiques et financiers uniques. La section suivante fait état des risques principaux que la Société devra surmonter dans un avenir rapproché mais aussi des possibilités qui se présenteront à elle.

#### PERSONNES

Risques	Possibilités	Stratégies possibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Incapacité de s'entendre</b> avec tous les <b>syndicats</b> alors que de nombreuses <b>conventions collective s</b> <b>expirent</b></li> <li>• Les conditions économiques actuelles provoquent un <b>déficit du régime de retraite</b> au 31 décembre 2009 exigeant de CBC Radio-Canada d'y injecter des <b>cotisations supplémentaires</b></li> <li>• <b>23 %</b> de l'effectif sera <b>admissible à la retraite</b> d'ici <b>5 ans</b></li> <li>• Les <b>employés</b> ne se sentent <b>pas suffisamment concernés</b> par la <b>mission</b> de la Société</li> <li>• <b>L'effectif ne reflète pas</b> la <b>composition</b> de la <b>population canadienne</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau climat sur le plan des relations industrielles en raison des meilleures relations avec les syndicats</li> <li>• Des modifications à la loi sur les retraites qui seraient dans le meilleur intérêt du promoteur du Régime et des participants</li> <li>• Renouveler l'effectif/accélérer la planification de la relève</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processus d'amélioration des rapports formels entre les syndicats et la direction, et négociation raisonnée</li> <li>• Répondre au document de consultation proposant des modifications à la loi sur les retraites et examiner la possibilité de déposer une évaluation actuarielle au 31 décembre 2008</li> <li>• Stratégie de gestion du talent qui met l'accent sur la planification de la relève, la conservation du personnel et la formation. Stratégie appuyée par le système de gestion du talent</li> <li>• Stratégie en matière de diversité mettant l'accent sur le recrutement ciblé, les activités extérieures, la formation, la planification de la relève et les communications</li> </ul>

**PROGRAMMATION**

Risques	Possibilités	Stratégies possibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le FCT a été remplacé par le Fonds des Médias du Canada (FMC). CBC Radio-Canada <b>perdra son enveloppe</b> de 37% qui lui était <b>garantie</b></li> <li>• <b>Accès limité aux droits sur les émissions</b> – élément clé pour les nouvelles plateformes</li> <li>• <b>Accès limité au capital</b> nécessaire pour développer les plateformes</li> <li>• <b>Nouvelles réglementations</b> pour la <b>distribution par câble</b> et <b>satellite</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pour la première fois CBC Radio-Canada aura directement accès au Fonds</li> <li>• Succès d'auditoire pour nos services de radio et de télévision</li> <li>• Stratégie multiplateforme pour étendre notre portée (télévision mobile, vidéo sur demande)</li> <li>• Ancrage solide dans les régions</li> <li>• Bonne position en ligne par rapport aux concurrents</li> <li>• Possibilités de partenariats stratégiques</li> <li>• Occasion offerte par les audiences publiques du CRTC sur les services offerts aux minorités</li> <li>• Revenus possibles pour la distribution de signaux éloignés par satellite</li> <li>• Nouveau fonds pour la programmation locale annoncé par le CRTC</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dans l'intérêt de CBC Radio-Canada : participer activement aux critères de mesure de succès auprès de l'auditoire</li> <li>• Stratégie multiplateforme, y compris gestion des droits dans un contexte multiplateforme</li> <li>• Poursuite des efforts visant à faire de la Société une entreprise axée sur le contenu</li> <li>• Lorsque possible, établissement de partenariats visant à tirer profit des investissements, comme le lancement de Current Canada</li> </ul>

## PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Risques	Possibilités	Stratégies possibles
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La crise économique s'aggrave et accentue la <b>diminution des revenus publicitaires</b></li> <li>• Le <b>gouvernement</b> est contraint à grandement <b>réduire ses dépenses</b>, ce qui entraîne des pertes pour CBC Radio-Canada :             <ul style="list-style-type: none"> <li>• le versement des <b>60 M\$</b> pour 2010-2011 et les années subséquentes est <b>incertain</b></li> <li>• <b>examen stratégique des dépenses</b></li> </ul> </li> <li>• <b>Budget d'immobilisations insuffisant</b> pour financer la mise en œuvre de la <b>TVHD</b> et pour remplacer les <b>émetteurs</b> qui se font vieux</li> <li>• <b>Budgets</b> d'immobilisations et de réparations liées au cycle de vie <b>insuffisants</b> pour résorber le déficit lié à l'<b>entretien</b> des principales <b>propriétés</b></li> <li>• <b>Diminution des revenus publicitaires et transfert</b> de ceux-ci des services conventionnels aux services spécialisés et aux nouvelles plateformes</li> <li>• <b>Flexibilité financière insuffisante</b> dans un contexte caractérisé par la diminution des revenus publicitaires</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveau président-directeur général</li> <li>• Nouvelle stratégie</li> <li>• Nouveau ministre</li> <li>• Renouvellement des licences du CRTC : excellente occasion pour faire connaître notre vision et pour discuter du financement en l'absence d'un protocole d'entente</li> <li>• Poursuite plus agressive des revenus</li> <li>• Nos nombreux émetteurs et actifs en immobilisation créent une occasion de monétiser les actifs en réinvestissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La stratégie de minimisation des coûts comprend la suppression d'environ 800 postes, une réduction de la grille-horaire et l'annulation de quelques émissions</li> <li>• Un plan de vente des actifs pour 125 millions de dollars. Si nous obtenons pas ce montant d'autres suppressions seront nécessaires</li> <li>• Davantage de transparence à l'égard des parties intéressées grâce à l'augmentation du volume et de la fréquence de diffusion des renseignements financiers rendus publics</li> <li>• Dans le cadre des audiences de renouvellement des licences du CRTC, communication de notre vision et discussion au sujet du financement en absence d'un protocole d'entente</li> <li>• Plan de contingence pour les prochains manques à gagner au niveau des revenus et des crédits</li> <li>• Poursuivre la révision des options de monétisation des actifs pour les réinvestir</li> </ul>



# Plan financier

## APERÇU FINANCIER

L'aperçu financier en annexe A présente le portrait financier de la Société de 2008-2009 à 2013-2014.

Les crédits d'exploitation devraient demeurer les mêmes pendant toute la période de prévision. La diminution des crédits d'exploitation de 2008-2009 à 2009-2010 est attribuable en partie au fait que la diminution du financement annoncée dans le Budget 2007 augmente de 2,9 millions de dollars (de 6,6 millions de dollars en 2008-2009 à 9,5 millions de dollars en 2009-2010). De plus, le financement rétroactif des salaires pour 2007-2008 a été reçu en 2008-2009. Comme le financement des salaires pour les années au-delà de 2010-2011 n'est pas connu, les prévisions disent que l'augmentation du financement des salaires équivaldra à peu près aux augmentations réelles des dépenses en salaires de sorte qu'il n'y aurait pas de manque à gagner dans le financement.

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 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.

En tenant compte du réinvestissement de 60 millions de dollars et du financement de l'inflation salariale, le financement de CBC|Radio-Canada n'a augmenté que de 93 millions de dollars entre 1990 et 2008. En dollars constants, cela signifie que le financement de CBC|Radio-Canada a en fait diminué d'environ 398 millions de dollars ou de 25 pour cent au cours des 18 dernières années.

Les revenus sont plus élevés pour 2008-2009 que pour les exercices ultérieurs en raison des Jeux olympiques. Si l'on ne tient pas compte des revenus issus des Jeux olympiques, les revenus publicitaires devraient diminuer de plus de 50 millions de dollars en 2008-2009 en raison du ralentissement économique. D'une année à l'autre, les frais d'exploitation de l'ensemble des services sont relativement stables et correspondent au financement disponible.

## RISQUES IMPORTANTS 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.

Le risque que l'économie ne se redresse pas comme prévu en 2009-2010, et que les revenus publicitaires continuent de diminuer constitue le principal risque auquel CBC|Radio-Canada fait face.

D'autre part, alors que le financement de 60 millions de dollars du gouvernement pour les initiatives de programmation a été annoncé pour 2009-2010, le financement de CBC|Radio-Canada diminuera de 8,1 millions de dollars (de 6,6 millions de dollars en 2008-2009 à 14,7 millions de dollars en 2011-2012), dans le cadre de la diminution du gouvernement annoncée dans le Budget 2007.

La fragmentation continue au sein de l'industrie et la concurrence accrue découlant des autres technologies exercent encore des pressions sur les revenus publicitaires de la télévision, et cette situation devrait rester inchangée dans un avenir assez rapproché. De plus, le 17 avril 2009, CBC|Radio-Canada a été choisie pour participer à un examen stratégique de ses activités de programmation. Cet examen pourrait donner lieu à une réduction supplémentaire de 5 pour cent de ses crédits d'exploitation, ce qui nuirait fortement à sa capacité de remplir son mandat.

Pendant les années 1970 et au début des années 1980, 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. Cet équipement a maintenant plus de 30 ans et des pannes risquent de se produire. Tel que déjà signifié au gouvernement par CBC|Radio-Canada, les crédits d'immobilisation attribués à CBC|Radio-Canada ne sont pas suffisants pour financer le remplacement de cet équipement.

## PLAN D'EMPRUNT

Les paragraphes 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la radiodiffusion* accordent à CBC|Radio-Canada le droit de contracter des emprunts ne dépassant pas 25 millions de dollars, par tout moyen, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Cette capacité d'emprunt se limite à des investissements à court terme et à des activités qui garantissent un taux de rendement avantageux, et les fonds ne doivent pas être utilisés pour provisionner le fonds de roulement ou pour financer un manque à gagner temporaire.

La Société demande au ministre des Finances l'autorisation de contracter des emprunts ne dépassant pas 25 millions de dollars. CBC|Radio-Canada soumettra des propositions d'emprunt précises, tel que demandé par le ministre pour approbation.

# Annexe A

## Aperçu financier<sup>1</sup>

	Chiffres réels prévus <u>2008-2009</u>	Exercice budgétaire <u>2009-2010</u>	Prévisions <u>2010-2011</u>	Prévisions <u>2011-2012</u>	Prévisions <u>2012-2013</u>	Prévisions <u>2013-2014</u>
<b>PROVENANCE DES FONDS</b>						
Crédits d'exploitation	1 010 136 <sup>8</sup>	983 879 <sup>8</sup>	985 328	981 794 <sup>9</sup>	981 794 <sup>9</sup>	981 794 <sup>9</sup>
Financement supplémentaire pour les initiatives de programmation <sup>2</sup>	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
<b>Total - Crédits d'exploitation</b>	<b>1 070 136</b>	<b>1 043 879</b>	<b>1 045 328</b>	<b>1 041 794</b>	<b>1 041 794</b>	<b>1 041 794</b>
Revenus publicitaires	350 338 <sup>10</sup>	297 700	327 765	350 366	352 118	353 879
Immobilier	9 292	5 102	4 780	4 200	4 221	4 242
Transmission et distribution	8 407	8 185	8 594	9 024	9 069	9 114
Autres revenus <sup>3</sup>	248 668	218 494	212 889	217 766	218 855	219 949
Vente d'actifs <sup>4</sup>	-	125 000	-	-	-	-
<b>TOTAL - PROVENANCE DES FONDS</b>	<b>1 686 841</b>	<b>1 698 360</b>	<b>1 599 356</b>	<b>1 623 150</b>	<b>1 626 057</b>	<b>1 628 978</b>
<b>DÉPENSES D'EXPLOITATION</b>						
Services de radio et de télévision <sup>5-6-7</sup>	1 627 512 <sup>10</sup>	1 638 111	1 538 954	1 562 633	1 565 961	1 568 687
Transmission, distribution et collecte	63 987	64 306	64 564	64 822	65 081	65 407
Administration nationale	16 158	16 966	17 051	17 119	17 205	17 273
Amortissement des immobilisations	111 141	112 253	113 263	114 396	114 853	115 887
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>1 686 841</b>	<b>1 698 360</b>	<b>1 599 356</b>	<b>1 623 150</b>	<b>1 626 057</b>	<b>1 628 978</b>
<b>POSITION NETTE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

- (1) Résultats présentés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada.
- (2) En supposant que CBC|Radio-Canada continuera d'avoir accès au financement temporaire pour les initiatives de programmation (60 millions de dollars) après 2009-2010.
- (3) Comprend les services spécialisés (CBC Newsworld, RDI, Galaxie et **bold**) et d'autres revenus de provenances diverses.
- (4) En supposant que la Société recevra l'approbation du gouvernement pour vendre ses actifs.
- (5) Comprend les dépenses des chaînes principales et des chaînes spécialisées (CBC Newsworld, RDI, Galaxie et **bold**).
- (6) Comprend les 60 millions de dollars pour les initiatives de programmation.
- (7) Comprend des coûts approximatifs de 50 millions de dollars pour les indemnités de départ dues aux compressions de la main-d'œuvre pour l'année 2009-2010.
- (8) Comprend un transfert de fonds provenant du produit de la vente de NATV (9 277 000 \$ en 2008-2009 et en 2009-2010).
- (9) L'augmentation du financement des salaires n'a pas encore été approuvée par le Conseil du Trésor pour les exercices de 2011-2012 et au-delà. En théorie, tout financement reçu sera équivalent à l'augmentation des dépenses salariales engagées.
- (10) Comprend les dépenses et les revenus liés aux Jeux olympiques de Pékin (2008).

# Annexe B

## Budget

### d'immobilisations

Comme nous l'avons déjà indiqué au cours des dernières années, les pressions financières qui s'exercent sur la Société font que cette dernière ne peut répondre à tous ses besoins dans les limites de ses fonds d'immobilisations actuels.

Parmi ces pressions inévitables et à grande échelle, mentionnons celles qui découlent des changements technologiques qui viennent perturber le paysage audiovisuel :

- Transition vers la HD et la TVN;
- Transition vers des actifs de production sur logiciels, dont le cycle de remplacement est plus court.

Le problème s'aggrave davantage si l'on tient compte du chevauchement de ce cycle de remplacement avec celui des pylônes d'émetteurs et des émetteurs radio vieillissants installés dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré (PRA) à la fin des années 1970 et au début des années 1980.

Or, les crédits d'immobilisations de base que reçoit la Société sont restés stables depuis les années 1990, et ils sont généralement insuffisants pour répondre à toutes ces pressions convergentes. CBC|Radio-Canada a demandé l'aide financière du gouvernement pour faire face à ces énormes pressions. Sans financement additionnel, les mesures annoncées à l'exercice précédent resteront en vigueur afin de pouvoir équilibrer le plan d'immobilisations :

- La Société ne sera pas en mesure de mettre à niveau ses équipements de transmission construits dans le cadre du PRA, dont certains ont maintenant 30 ans et risquent de subir des pannes majeures.

- Si la Société retarde davantage la mise à niveau des équipements de production ou d'autres actifs, des pannes risquent de se produire dans certains secteurs. Parmi les autres actifs dont il est question, citons certains immeubles dont l'entretien ne suffit plus à les maintenir aux normes de l'industrie.

Le plan qui suit décrit les secteurs dans lesquels nous concentrerons nos investissements, notamment les priorités absolues et les autres défis que doit relever la Société.

Selon les prévisions à court terme, les dépenses en immobilisations totales atteindront **122,9 millions de dollars**, toutes sources de financement incluses, à l'exception des sommes reportées de l'exercice 2008-2009 pour achever les projets amorcés au cours de cette dernière année. Après 2009-2010, les dépenses en immobilisations devraient être de l'ordre de 107 millions de dollars par an en moyenne.

Au cours des trois prochaines années, environ 56 pour cent du budget d'immobilisations sera, selon les plans établis, consacré à l'infrastructure de production où, entre autres initiatives majeures, il faut remplacer de l'équipement désuet défaillant, moderniser les installations de production radio, ouvrir des stations de télévision francophones régionales à Trois-Rivières, à Sherbrooke et à Saguenay à la suite de la désaffiliation de Cogeco, mettre à jour les installations de radiodiffusion de Toronto vieilles de près de 20 ans, mettre à niveau le Centre de l'information (CDI) à Montréal, poursuivre le déploiement de la production par vidéotique, réaliser un important investissement en vue de moderniser les installations et d'intégrer les activités de la salle des nouvelles à Vancouver, et effectuer certains investissements dans les systèmes de production de télévision haute définition (TVHD) qui remplaceront les systèmes actuels à définition standard qui sont 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 10 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 d'un projet de système pour les salles de nouvelles de la Société, à la mise en place d'un système de gestion du talent par les RH, et à la mise à niveau des systèmes téléphoniques, de l'infrastructure des serveurs et des logiciels.

Le reste du budget sera consacré 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. Par ailleurs, à la suite d'un examen approfondi, il a été jugé nécessaire de poursuivre les investissements dans les émetteurs de télévision numérique afin d'éviter l'effritement de notre auditoire de la Télévision anglaise et française, et la perte de revenus qui en découlerait. Ces émetteurs de TVN seront également situés de façon stratégique afin de profiter des marchés de la TVN mobile une fois établis au Canada. D'ici août 2011, il sera nécessaire d'installer quelque 30 émetteurs de TVN dans les grands marchés du Canada, ce qui représente un investissement supplémentaire d'environ 30 millions de dollars. Seulement huit émetteurs de TVN ont été mis en service jusqu'à présent et sept autres sont prévus pour 2011-2012.

La Société mène également deux initiatives qui répondent aux critères justifiant les investissements selon l'analyse de rentabilité et qui ne sont pas tributaires d'affectations budgétaires. Ces deux initiatives sont suspendues en attendant que la situation économique s'améliore.

- Revitalisation du Centre canadien de radiodiffusion à Toronto, de manière à réduire considérablement la superficie occupée par CBC|Radio-Canada et à accroître la fonctionnalité de l'immeuble. Ce projet de redéveloppement est conditionnel à l'obtention d'engagements de location fermes et de sources de financement concrètes.
- Mise en œuvre d'un plan de réaménagement de grande ampleur et amélioration de la Maison de Radio-Canada à Montréal, en collaboration avec un promoteur externe. La réalisation de ce projet de redéveloppement dépend de l'amélioration de la conjoncture économique ou de l'apport d'un financement spécial du gouvernement.



# Annexe C

## Mandat de 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 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 2010. Le CRTC a annoncé le calendrier du processus de renouvellement des licences, et des audiences publiques devraient avoir lieu à l'automne 2010.

### GOVERNANCE

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 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*, CBC|Radio-Canada a établi en 2004 une politique institutionnelle sur la divulgation d'actes répréhensibles (aussi appelée politique de dénonciation), qui a été modifiée en 2007 afin d'être conforme aux exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*, qui est entrée en vigueur le 15 avril 2007.

La Société possède également un code d'éthique exhaustif intitulé *Normes et pratiques journalistiques*. 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 de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, CBC|Radio-Canada est devenue assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, 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 pour certains documents. Il existe une

exception particulière pour CBC|Radio-Canada, qui touche notamment l'information liée aux activités journalistiques, créatives et de programmation de la Société.

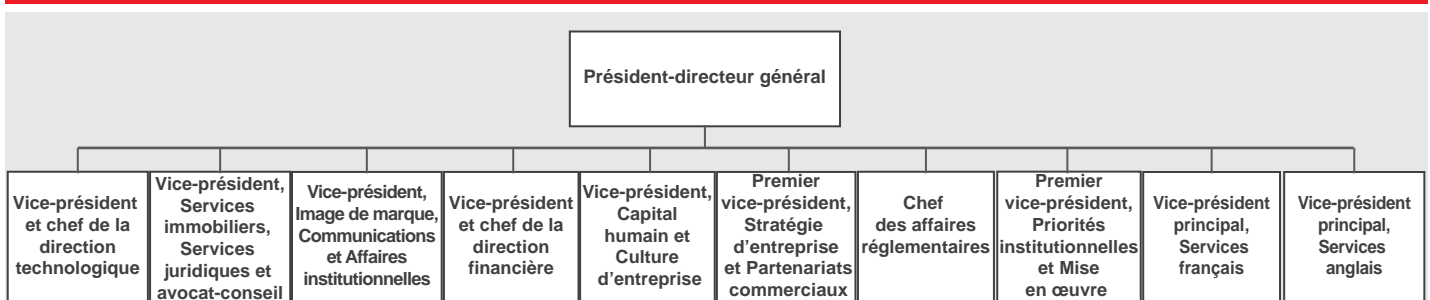
## STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE GESTION

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 10 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. Affaires réglementaires;
5. Priorités institutionnelles et Mise en œuvre;
6. Stratégie d'entreprise et Partenariats commerciaux;
7. Finances et Administration;
8. Capital humain et Culture d'entreprise;
9. Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles;
10. Services immobiliers, Services juridiques et avocat-conseil.

### CBC|RADIO-CANADA ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION



Ces 10 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 sont responsables de la gestion des installations et des systèmes qui sont à la base de toutes les activités de radiodiffusion. Les autres divisions appuient les activités de radiodiffusion en assumant 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 la haute direction (EHD) de la Société est constituée du président-directeur général et des chefs des 10 divisions.