

RÉPONDRE AUX BESOINS DES CANADIENS





Sommaire du Plan d'entreprise

2010-2011 à 2014-2015

Message du président-directeur général	1
Rejoindre les Canadiens de bien des façons	4
Le monde dans lequel nous vivons	7
Nos priorités institutionnelles et nos initiatives stratégiques	15
Plan financier	29
Annexes	31

Message du président-directeur général

La fin de la deuxième année de mon mandat constitue le moment opportun de revenir sur les 12 derniers mois, une période marquée par les turbulences et les défis financiers, mais aussi par les succès de programmation.

Le radiodiffuseur public national du Canada a commencé l'exercice 2009-2010 avec un déficit budgétaire de 171 millions de dollars, soit environ 10 pour cent de son budget total pour 2008-2009 et 16 pour cent de ses crédits parlementaires, ce qui a obligé CBC|Radio-Canada à faire des choix et à prendre de nombreuses décisions très difficiles. Le manque à gagner a été principalement causé par une accélération soudaine et marquée du déclin des revenus publicitaires de la télévision (étant donné que les entreprises ont réduit leurs dépenses publicitaires en réaction au ralentissement économique mondial) et de l'augmentation des coûts de production. Nous, comme d'autres télédiffuseurs généralistes canadiens, dépendons des revenus publicitaires pour survivre : dans notre cas, les revenus commerciaux représentent entre 40 et 50 pour cent de nos budgets de télévision.

Pour compenser ce déficit, nous avons mis en œuvre un plan de redressement complet sur une période de deux ans. Environ 800 postes à temps plein ont été éliminés dans la Société, et de nombreuses émissions de télévision et de radio ont été annulées ou ramenées à des dimensions plus modestes en 2009-2010. Ces compressions ont entraîné des coûts additionnels de rationalisation d'environ 36 millions de dollars. Pour financer ces coûts et soutenir la programmation avant que les économies tirées des compressions budgétaires se matérialisent, il nous fallait vendre certains de nos actifs, et nous l'avons fait.



Ces compressions ont été douloureuses pour nous tous à CBC|Radio-Canada; aucun service n'a été épargné. Bien évidemment, nos auditoires ont été touchés et déçus par l'annulation d'épisodes de certaines émissions ou leur réduction. En faisant le choix de ne fermer aucune de nos stations, nous avons cependant maintenu notre présence dans toutes les régions du pays.

Nous avons terminé le processus de compressions des effectifs et la première moitié de notre plan de redressement de deux ans. Les produits de notre dernière vente d'actifs, approuvée par le gouvernement en décembre 2009, permettront de nous assurer que nous avons les ressources nécessaires pour mettre un point final à notre plan de redressement en 2010-2011.

UNE CONSTANTE : NOS SUCCÈS DE PROGRAMMATION

L'atteinte de l'équilibre budgétaire de 2009-2010 a été une grande réalisation, mais ce que nous avons réalisé sur le plan de la programmation n'est rien de moins qu'extraordinaire, étant donné les pressions financières que nous avons subies.

CBC Television s'est attaquée au problème historique de la télévision de langue anglaise au Canada, c'est-à-dire le fait que les Canadiens préfèrent les émissions américaines aux

canadiennes. Pour la deuxième saison d'affilée, la grille de programmation essentiellement canadienne de CBC Television aux heures de grande écoute a obtenu une part d'auditoire supérieure à celle de l'un de ses principaux concurrents, qui offrait une grille d'émissions de divertissement majoritairement américaines. Par ailleurs, même si les parts des autres télédiffuseurs généralistes en Amérique du Nord diminuent, CBC Television a obtenu une part de 9,3 pour cent aux heures de grande écoute pour sa dernière saison de programmation (à l'exclusion de la programmation olympique), soit sa plus forte part depuis 2001-2002.

La Télévision de Radio-Canada a maintenu sa position de force aux heures de grande écoute, en dépit d'une concurrence toujours plus intense de la part des émissions de télé-réalité et d'une pléthore de chaînes spécialisées. Des émissions comme *Les Parent*, *L'auberge du chien noir*, *Les Boys*, *Trauma* et *Providence* attirent régulièrement plus d'un million de téléspectateurs, et *Tout le monde en parle* continue de rassembler plus d'un million de téléspectateurs tous les dimanches soirs, en dépit d'une forte concurrence.

Nos services de radio ont poursuivi sur leur lancée extraordinaire. La part d'écoute de 11,1 pour cent de CBC Radio One correspond à son précédent record établi un an plus tôt, et les émissions locales du matin en semaine se sont classées aux trois premiers rangs dans 21 des 22 marchés dans lesquels elles étaient diffusées. La Radio de Radio-Canada a touché plus de Canadiens que jamais auparavant – près de 1,5 million – tout en accaparant près d'un cinquième de toute l'écoute de la radio par les francophones au Canada.

Nos services généralistes ne sont pas les seuls à afficher des parts d'auditoire enviables. Chaque mois, nos sites Internet attirent six millions de visiteurs, qui téléchargent 1,2 million de fichiers balados de nos émissions.

Le renouvellement de CBC News, un processus dérivé d'une recherche exhaustive menée sur l'auditoire, a constitué un autre moment phare de l'année. Les Canadiens nous ont dit qu'ils voulaient exercer un contrôle sur la manière dont ils reçoivent les nouvelles, afin qu'elles soient disponibles dans le format de leur choix, 24 heures sur 24 et sept jours sur sept. Ils voulaient plus de couverture en direct des événements en cours et plus de moyens de participer à la couverture et de l'alimenter. Nous avons tenu compte de toutes ces préférences, et nous continuerons de raffiner et de diffuser notre programmation intégrée d'information sur toutes nos plateformes traditionnelles et non traditionnelles.

UNE RÉALITÉ : LES DÉFIS FINANCIERS

Malgré le fait que nous ayons réussi à atteindre l'équilibre budgétaire et à continuer d'attirer d'importants auditoires à un moment où les Canadiens ont plus de choix médiatiques que jamais, CBC|Radio-Canada continue de faire face à de grands défis financiers.

Parmi ces défis, la faillite du modèle commercial de la télévision généraliste au Canada, n'est pas le moindre. Comme je l'ai indiqué au début de ce message, CBC|Radio-Canada et les autres télédiffuseurs généralistes canadiens dépendent des revenus publicitaires. Au fur et à mesure que la concurrence des chaînes spécialisées et des autres plateformes s'accroît, les revenus publicitaires de la télévision généraliste continuent de décliner.

Dans sa décision rendue le 22 mars 2010, le CRTC a reconnu la gravité de cette crise financière en convenant qu'il faudrait permettre aux télédiffuseurs généralistes privés de négocier une juste valeur pour leurs signaux avec les entreprises de distribution par câble et par satellite. Or, ce même droit a été refusé à CBC|Radio-Canada. Bien que le CRTC reconnaisse notre importance critique, notre réalité financière et notre avenir incertain, il

n'a suggéré aucun moyen qui nous permettrait de continuer à jouer un rôle essentiel dans le système. Nous avons été extrêmement déçus de cette décision du CRTC et nous évaluons ses répercussions sur notre capacité à réaliser les initiatives décrites dans le présent Plan.

Nous espérons que la prochaine année apportera un certain degré de certitude sur le plan financier. Nous avons besoin de cette assurance pour être en mesure de planifier efficacement pour l'avenir.

ORIENTATION STRATÉGIQUE FUTURE

Notre plan de redressement nous a laissés avec une réduction budgétaire permanente de 133 millions de dollars par rapport à 2008-2009. Dans la foulée de cette réduction ainsi que des compressions au niveau de l'effectif et de la programmation rendues nécessaires dans le cadre du plan, CBC|Radio-Canada a lancé une nouvelle approche stratégique, appelée « En route vers 2015 », qui définira la marche à suivre jusqu'en 2015.

Le but de l'initiative « En route vers 2015 » est de prendre de la distance par rapport aux enjeux quotidiens afin de déterminer la manière dont le radiodiffuseur public national doit changer pour répondre aux besoins en évolution rapide des auditoires et axer ses ressources limitées sur ce qui est le plus important pour remplir son mandat. Dans ce processus, nous serons guidés par trois principes essentiels à la réalisation de notre mandat.

En premier lieu, nous devons continuer d'être la référence en matière de contenu canadien. Autrement dit, le plus important créateur et diffuseur d'émissions qui façonnent l'identité canadienne, parlent de la réalité de ce pays, explorent notre sens de l'humour, et mettent à l'honneur nos concitoyens, leurs communautés et les régions.

En deuxième lieu, nous devons distribuer notre contenu sur toutes les plateformes médias,

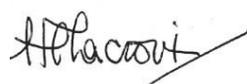
et le rendre accessible à nos auditoires à leur convenance.

En troisième et dernier lieu, nous devons rester profondément ancrés dans les régions du Canada afin d'assurer que nous nous faisons le miroir des perspectives et des enjeux locaux et que nous donnons aux Canadiens un espace où découvrir et partager la diversité et la richesse de leur pays. Le rapport que nous entretenons avec les régions est une dimension essentielle de notre mandat, et c'est pourquoi ces dernières n'ont écopé que d'une part minime des compressions prévues dans notre plan de redressement, soit 14 pour cent dans le cas de Radio-Canada et 20 pour cent pour CBC.

Ces principes sont sous-tendus par nos trois priorités institutionnelles : les personnes, car elles constituent notre principal actif; la programmation, car elle représente nos compétences de base; et la planification stratégique, afin que nous puissions nous adapter aux défis et exploiter les possibilités.

NOTRE RÔLE DE LEADERSHIP

Cette année, notre situation financière difficile a ralenti notre élan pour devenir un radiodiffuseur public national encore plus pertinent et dynamique, mais elle ne l'a pas arrêté. Notre nouveau processus de planification à long terme nous permettra d'élaborer complètement notre vision d'un radiodiffuseur solide et vibrant, au centre d'une révolution de la radiodiffusion qui donne aux auditoires plus de choix et plus d'occasions que jamais de contribuer et de participer. L'industrie canadienne de la radiodiffusion vit une époque pleine de défis, mais qui est chargée également d'un potentiel sans précédent.



Hubert T. Lacroix
Président-directeur général

Rejoindre les Canadiens de bien des façons

CBC | Radio-Canada est le seul radiodiffuseur au pays à offrir une vaste gamme de services de radio et de télévision, ainsi que des services Internet et par satellite, en français, en anglais et dans huit langues autochtones. Le rayonnement de la Société s'étend d'un océan à l'autre et à travers la planète par l'entremise d'un contenu distinctif de grande qualité, pensé, créé, produit, reconnu par les Canadiens, et accessible à leur convenance.

SERVICES ANGLAIS



CBC Radio One (nouvelles, actualités, émissions sur les arts et la culture, à la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 137)



CBC Radio 2 (musique classique, pop et jazz, à la radio et sur quatre chaînes en ligne : classique, jazz, auteurs canadiens, compositeurs canadiens)



CBC Radio 3 (musique émergente canadienne diffusée sur Internet, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 86)



CBC Television (nouvelles, information, émissions de sport et de divertissement)



CBC News Network (service d'information télévisée en continu)



bold (dramatiques, comédies, spectacles et événements sportifs)



documentary (documentaires, films et séries canadiens et étrangers)



CBC.ca (nouvelles, information, matériel audio et vidéo diffusé en continu, brèves sportives, reportages web et archives multimédias)

SERVICES FRANÇAIS



Première Chaîne (information et programmation culturelle à la radio)



Espace musique (musique classique, jazz, chansons, musique du monde et musique émergente à la radio)



Bande à part (musique populaire et alternative francophone, à la radio sur les ondes d'Espace musique, sur Internet, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 87)



Espace classique (musique classique de votre choix sur Internet)



Espace jazz (jazz de votre choix sur Internet)



Espace monde (musique du monde de votre choix sur Internet)



Première plus (nouvelles, actualités et émissions culturelles, en partenariat avec Radio Canada International et Radio France International, à la radio par satellite de Sirius, chaîne 94)



Sports extra (information et analyses sportives à la radio par satellite de Sirius, chaîne 96)



Télévision de Radio-Canada (nouvelles, actualités, dramatiques, culture, variétés, émissions de sport et programmation enfants et jeunesse)



Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI) (nouvelles, information et actualités diffusées en continu à la télévision)



TOU.TV (service de télévision en ligne sur demande créé par Radio-Canada et diffusant des contenus de 20 producteurs et télédiffuseurs canadiens et étrangers)



ARTV (arts et culture)



TV5MONDE (programmation faisant la promotion de la diversité des cultures et des points de vue et provenant de 10 télédiffuseurs partenaires, dont Radio-Canada)



Radio-Canada.ca (nouvelles, information, matériel vidéo et audio en continu, et reportages web)

SERVICES COMBINÉS



Radio Canada International
(émissions canadiennes d'information et de culture diffusées en sept langues sur Internet, sur ondes courtes analogiques et numériques, par satellite et par l'intermédiaire de stations partenaires dans le monde entier)



RCI plus (programmation en sept langues de Radio Canada International et de partenaires canadiens et étrangers, à la radio par satellite de Sirius, chaîne 95)



CBC North (point de rassemblement des communautés du Nord canadien offrant des services de radio et de télévision en anglais, en français et dans huit langues autochtones)



CBC News Express/RDI Express (service de nouvelles et d'information bilingue offert dans cinq grands aéroports du Canada à plus de 62 millions de voyageurs chaque année)



Les disques SRC/CBC Records
(étiquette mettant en vedette des musiciens canadiens et produisant environ huit CD chaque année)



Services mobiles/Mobile Services (programmation pour sites Internet mobiles, sites adaptés au format iPhone, alertes SMS, CBC News Network et RDI en direct et sur demande)



Les Productions mobiles de Radio-Canada/CBC Mobile Productions (services de production maison qui génèrent des revenus tirés de la programmation grâce à la vente à des tiers)



Boutique Radio-Canada/CBC Shop (boutique sur place et en ligne où sont proposés des enregistrements sonores et audiovisuels d'émissions de CBC | Radio-Canada ainsi que des produits dérivés)

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. LE SERVICE IMMOBILIER

Le Service immobilier gère le portefeuille immobilier de CBC|Radio-Canada, constitué de plus de quatre millions de pieds carrés d'actif répartis dans tout le Canada. Ils optimisent les revenus en vendant ou en louant des actifs excédentaires et génèrent des économies en gérant de façon centralisée et efficace le parc immobilier 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 pour remplir leurs mandats.

2. LE CONSEIL STRATÉGIQUE DES TECHNOLOGIES DE CBC|RADIO-CANADA (CST)

En 2009, le Conseil a approuvé la recommandation de créer un conseil stratégique des technologies (CST), qui chapeaute à la fois le volet des médias et celui des technologies. Le CST a comme mandat d'élaborer et de mettre en œuvre une stratégie à l'échelle de la Société pour soutenir la réalisation des objectifs institutionnels et commerciaux, et de veiller à la bonne gouvernance de l'infrastructure technologique de CBC|Radio-Canada.

3. LES PRODUCTIONS MOBILES DE RADIO-CANADA

Les productions mobiles de Radio-Canada s'assurent 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 2008-2009.

5. LES SERVICES PARTAGÉS

Cette division a été créée 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 en période de turbulences

La crise économique et ses conséquences ont touché tous les aspects de l'environnement dans lequel CBC|Radio-Canada a évolué en 2009. Le déclin spectaculaire des revenus publicitaires a poussé tous les télédiffuseurs généralistes, dont CBC|Radio-Canada, à réduire leurs coûts pour équilibrer leurs budgets. Entre-temps, les consommateurs, qui ne se sont pas laissés intimider par la crise économique, ont continué d'adopter de nouvelles technologies afin d'avoir accès à leur convenance à du contenu audio ou vidéo. C'est dans le contexte de ces changements sans précédent que l'organisme chargée de réglementer la radiodiffusion a tenu des audiences pour déterminer s'il régnait un déséquilibre au sein du système canadien de radiodiffusion télévisuelle actuelle. Pourtant, dans cette période agitée, CBC|Radio-Canada a continué de répondre aux besoins des Canadiens.

LA DOMINATION DE L'ÉCONOMIE

Le recul de l'économie mondiale s'est fait brusquement sentir au milieu de 2008 et s'est poursuivi pendant la majeure partie de 2009. Ses conséquences se feront sentir pendant de nombreuses années encore. En 2009, le produit intérieur brut du Canada (PIB) a diminué de 2,5 pour cent, après une croissance négligeable en 2008. Avec un pic de chômage à 8,5 pour cent (en date de novembre 2009), les dépenses de consommation ont stagné en 2009. Par ailleurs, les investissements commerciaux ont chuté d'un énorme 19,9 pour cent en 2009.

EXERCICE	ACTIVITÉ ÉCONOMIQUE (PNE)	DÉPENSES DE CONSOMMATION	INVESTISSEMENTS COMMERCIAUX	TAUX DE CHÔMAGE	INFLATION (IPC TOUTS LES POSTES)
2008	0,4	3,0	0,2	6,1	2,4
2009	-2,5	0,4	-19,9	8,3	0,3
2010 (prévisions)	3,3	3,4	-2,2	8,1	2,0
2011 (prévisions)	3,0	3,5	4,3	7,6	1,9

Source: Données de BMO Marchés des capitaux, 2 juillet 2010

En réponse au ralentissement prononcé de l'économie, le gouvernement a mis en oeuvre son Plan d'action économique de 62 milliards de dollars. Cette impulsion n'était pas destinée à tous les secteurs de l'économie, mais était plus axée sur les secteurs les plus touchés : l'industrie automobile et l'industrie de la construction, par exemple. Le secteur de la radiodiffusion n'était pas destiné à recevoir cette aide spéciale.

Stimulée par les dépenses du gouvernement, l'économie canadienne devrait rebondir en 2010 et afficher une croissance de 3,3 pour cent. Pour la même période, le taux de chômage devrait légèrement diminué passant de 8,3 pour cent en 2009 à 8,1 pour cent en 2010. Un recouvrement des investissements commerciaux ne sont pas attendus avant 2011.

Jusqu'à présent, l'année 2010 a été une bonne année pour le secteur de la radiodiffusion au Canada, et CBC|Radio-Canada s'attend à ce que ses revenus publicitaires pour l'année reviennent aux niveaux d'avant la récession.

LE CONTEXTE DE LA RADIODIFFUSION ET LE FINANCEMENT DE LA TÉLÉVISION CANADIENNE

Le secteur de la radiodiffusion au Canada est un système mixte privé-public, qui compte trois principaux volets : la télévision, la radio et la distribution (par câble et par satellite).

Le secteur de la télévision comprend deux types de services différents – les télédiffuseurs généralistes et les services payants/spécialisés. Les télédiffuseurs généralistes constituent la pierre angulaire du système canadien de radiodiffusion, proposant la vaste majorité de la programmation originale diffusée en primeur aux heures de grande écoute. Toutefois, même s'ils jouent un rôle essentiel, les télédiffuseurs généralistes sont limités à une seule source de revenus, la publicité, alors que les services payants/spécialisés peuvent compter sur deux sources de revenus – la publicité et les redevances d'abonnement.

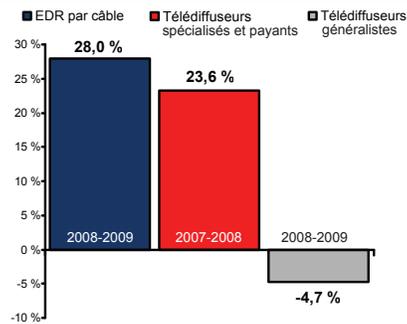
La télédiffusion au Canada est hautement concentrée. Dans le marché des télédiffuseurs privés de langue anglaise, deux acteurs ont dominé, CTVgm et Canwest, alors que Quebecor domine presque tous les aspects du marché francophone québécois. Avec 15 stations anglaises et 13 stations françaises, CBC|Radio-Canada conserve une solide position dans le marché de la télédiffusion généraliste. Cependant, pour ce qui est du marché de la télévision spécialisée, CBC|Radio-Canada n'est pas aussi présent, avec seulement trois services largement distribués et deux services numériques, qui ne bénéficient que d'une distribution limitée. Le renforcement de notre position dans le marché des services spécialisés est un des éléments clés de la stratégie de la Société.

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, Cogeco et Corus). Une industrie de la radio plus fortement concentrée s'est révélée plus profitable, mais n'a pas été épargnée par les effets de la récession économique mondiale. Les revenus publicitaires de la radio privée ont chuté de 6 pour cent selon les estimations en 2009, dans la foulée du repli économique. CBC|Radio-Canada est le seul service national de radio, qui compte quatre réseaux (deux en français et deux en anglais) distribués sur 82 stations.

La distribution télévisuelle constitue le plus grand segment de l'industrie de la radiodiffusion. Les 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 90 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.

Les trois principaux volets (télévision, radio et distribution) du secteur de la radiodiffusion ont été touchés de manière très différente par la crise économique. Les éléments du système qui comptaient sur les revenus d'abonnement (EDR par câble et par satellite, et chaînes spécialisées) semblaient presque immunisés contre les effets de la récession, alors que les secteurs qui dépendaient plus particulièrement des revenus publicitaires (télédiffuseurs généralistes) ont été les plus touchés. En 2009, les distributeurs de télévision ont généré près de 2,4 milliards de dollars profits. Par ailleurs, les pertes combinées de tous les télédiffuseurs généralistes atteignaient plus de 116 millions de dollars. Les revenus d'abonnement de la télévision ont augmenté en 2009, alors que les revenus publicitaires des télédiffuseurs généralistes ont diminué de plus de 8 pour cent.

MARGES DE BAI* DES CÂBLODISTRIBUTEURS COMPARÉES À CELLES DES TÉLÉDIFFUSEURS GÉNÉRALISTES AINSI QUE LES SERVICES SPÉCIALISÉS ET PAYANTS



*Bénéfice avant intérêts et impôts
Source : Relevés financiers du CRTC 2009

Du fait d'une accélération dramatique dans le déclin des revenus publicitaires, les télédiffuseurs généralistes ont fermé ou cédé des stations de télévision locale, ont mis à pied du personnel ou vendu des actifs pour dégager des liquidités. Bien évidemment, CBC|Radio-Canada a subi elle aussi les conséquences des bouleversements économiques et a fait face à un déficit budgétaire de 171 millions de dollars au cours de l'exercice 2009-2010. Pour résorber ce manque à gagner, la Société a éliminé près de 800 postes, a annulé ou réduit de nombreuses émissions de télévision et de radio et a vendu des actifs.

Comme nous le mentionnons ci-dessous, le récent ralentissement économique n'a fait qu'aggraver les difficultés plus fondamentales et permanentes de fragmentation des auditoires que connaît la télédiffusion généraliste. Ces difficultés financières se poursuivront à l'avenir si CBC|Radio-Canada n'est pas en mesure de régler le problème de la baisse de ces revenus publicitaires de manière fondamentale, au moyen de la rétribution de la valeur du signal, ou par d'autres moyens.

Au fil des ans, les gouvernements qui se sont succédé au Canada ont conclu que la culture ne pouvait être entièrement livrée aux forces du marché et ont mis au point des politiques publiques pour soutenir la création et la diffusion de contenu audio et vidéo canadien. Dans le secteur de la radio, le Fonds de la musique du Canada finance directement les compositeurs et les musiciens canadiens. Dans le domaine de la télévision, les coûts nécessaires à la production de contenu télévisuel de grande qualité, diffusé aux heures de pointe, ne peuvent pas être compensés par les seuls revenus générés par les émissions. Ainsi, le gouvernement fédéral appuie-t-il les producteurs indépendants d'émissions de télévision, principalement par l'intermédiaire du Fonds des médias du Canada et des crédits d'impôt. Les objectifs de la politique de radiodiffusion du Canada sont contenus dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, et tous les acteurs du système canadien de radiodiffusion sont tenus de contribuer à la mise en application de la politique, de diverses manières. Il incombe au CRTC, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, de s'assurer que la politique publique, à l'appui de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, est mise en application.

En 2008, conscient du déclin constant de la situation économique et de la rentabilité des télédiffuseurs généralistes, dont CBC|Radio-Canada, le CRTC a créé le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) afin de soutenir la production d'émissions de télévision locale.

Le CRTC a organisé deux audiences importantes en novembre et en décembre 2009, destinées à repenser les bases de la télédiffusion généraliste et le modèle commercial basé sur les seuls revenus publicitaires en examinant la possibilité d'avoir un système de rétribution juste de la part des distributeurs qui vendent les signaux des télédiffuseurs.

Dans sa décision rendue le 22 mars 2010, le CRTC a reconnu la gravité de cette crise financière en convenant qu'il faudrait permettre aux télédiffuseurs généralistes privés de négocier une juste valeur pour leurs signaux avec les entreprises de distribution par câble et par satellite. Or, ce même droit a été refusé à CBC|Radio-Canada. Bien que le CRTC reconnaisse notre importance critique, notre réalité financière et notre avenir incertain, il n'a suggéré aucun moyen qui nous permettrait de continuer à jouer un rôle essentiel dans le système. Nous avons été extrêmement déçus de cette décision du CRTC et nous évaluons ses répercussions sur notre capacité à réaliser les initiatives décrites dans le présent Plan.

LE FINANCEMENT DES RADIODIFFUSEURS PUBLICS DANS LE MONDE

À l'automne 2009, CBC|Radio-Canada a mené un examen en profondeur des sources et du niveau de financement reçu par les radiodiffuseurs publics de 18 pays industrialisés dans le monde.

L'examen a permis de tirer trois grandes conclusions :

1. Il n'existe pas de modèle unique de financement d'un radiodiffuseur public. Chaque radiodiffuseur public évolue dans un environnement propre à son pays. Par

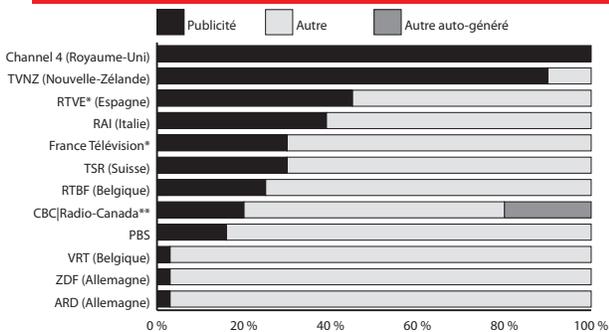
PUBLICITÉS/ COMMANDITES	AUCUNE PUBLICITÉ

Source : Recherche et Analyse stratégique de CBC|Radio-Canada

exemple, sur les 18 radiodiffuseurs publics examinés, seuls sept ne dépendent pas des revenus publicitaires.

- La dépendance à la publicité varie considérablement d'un radiodiffuseur public à l'autre. Alors que certains radiodiffuseurs publics, comme Channel 4 au Royaume-Uni, dépendent complètement des revenus publicitaires, d'autres, comme ceux de Belgique et d'Allemagne, ne tirent qu'une petite partie de leurs revenus totaux de la publicité.

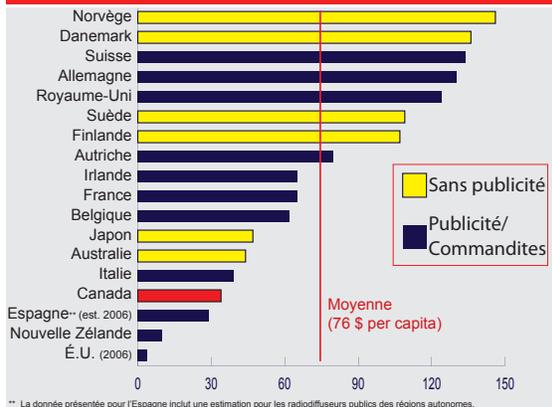
SOURCES DE REVENUS POUR CERTAINS RADIODIFFUSEURS PUBLICS



Source : Rapports de compagnie
 * Avant que la France et l'Espagne ne réduisent progressivement la publicité
 ** Estimation basée sur les rapports annuels cumulés présentés au CRTC (Année de radiodiffusion 2007-2008)

- Il n'y a pas de relation pour un radiodiffuseur public entre le fait de diffuser de la publicité et son niveau de financement. Comparativement aux autres pays examinés, le Canada se classe au 14^e rang (sur 18) pour ce qui est de l'appui à la radiodiffusion publique, devant l'Espagne, la Nouvelle-Zélande et les États-Unis.

FINANCEMENT PUBLIC PAR HABITANT ACCORDÉ AUX RADIODIFFUSEURS PUBLICS EN 2007



** 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

SOURCES DE FINANCEMENT DE CBC|RADIO-CANADA

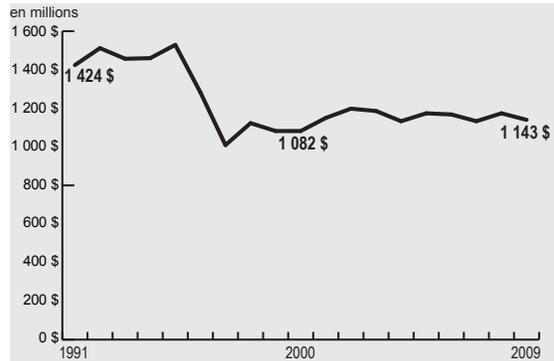
CBC|Radio-Canada compte sur quatre sources de financement fondamentales :

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

1. Crédits parlementaires – Le besoin d'un financement pluriannuel

Les crédits parlementaires totaux accordés à CBC|Radio-Canada pour 2009-2010 s'élèvent à 1,143 milliard de dollars. Une baisse significative par rapport aux crédits parlementaires que la Société a reçu en 1991, lorsque son mandat a été défini par la *Loi sur la Radiodiffusion*. Les crédits parlementaires de base accordés à la Société sont désormais stables depuis dix ans.

CRÉDITS PARLEMENTAIRES ACCORDÉS À CBC|RADIO-CANADA EN \$ CONSTANTS : 1991-2009



Source : Département des finances de CBC|Radio-Canada

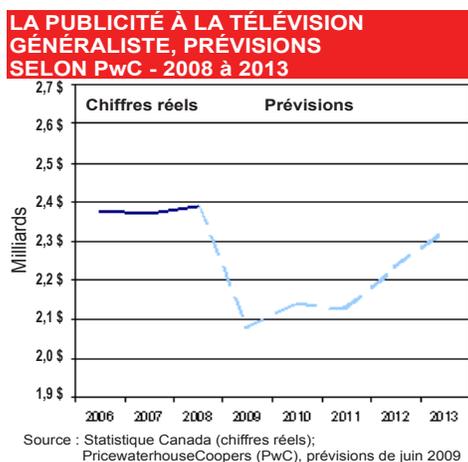
En 2009-2010, CBC|Radio-Canada a reçu un montant additionnel ponctuel de 60 millions de dollars pour financer sa programmation, comme ce fut le cas pour les huit années précédentes. Le gouvernement n'a pris aucun engagement quant à ce financement additionnel après le 31 mars 2011.

CBC|Radio-Canada a besoin d'un financement pluriannuel stable pour planifier ses activités de programmation et son exploitation, avec un certain degré de confiance. Cela est encore plus important en ces temps d'incertitudes

économiques. 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 reçoivent un financement à long terme (BBC-10 ans et ABC Australie-3 ans).

2. Publicité : Une source de revenus vitale, mais menacée

CBC|Radio-Canada a vu ses revenus publicitaires chuter de presque 65 et de 71 millions de dollars au cours des deux derniers exercices par rapport au plan. Nous prévoyons que les revenus publicitaires atteindront environ 318 millions de dollars en 2010-2011, un montant pratiquement inchangé depuis trois ans.



De plus, alors que la concurrence des chaînes spécialisées et d'autres plateformes s'accroît, les revenus publicitaires de la télévision généraliste poursuivront probablement leur déclin. Il est évident que la dépendance traditionnelle de CBC|Radio-Canada à l'égard des revenus publicitaires de la télévision généraliste n'est plus possible.

3. Revenus des services spécialisés

CBC|Radio-Canada tire des revenus d'abonnement et des revenus publicitaires de ses services spécialisés : CBC News Network, **bold** et le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI). En 2009-2010, ces revenus totalisent 141

millions de dollars. Comme on l'a mentionné plus tôt, les revenus d'abonnement sont relativement stables et n'ont pas subi le contre-coup du déclin économique.

4. 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 ses actifs pour générer des revenus qui peuvent être réinvestis dans la programmation. Les revenus autogénérés proviennent de tous les services de la Société. Par exemple, les composantes médias génèrent des revenus grâce à la vente d'émissions, à la location d'espaces, à la distribution de CBC News/RDI Express et aux publicités sur CBC.ca et Radio-Canada.ca. D'autres revenus proviennent du marchandisage, de la location d'immeubles, des droits de stationnement, sans parler des revenus tirés de la location d'espaces sur nos émetteurs et du loyer que paient les clients externes pour utiliser nos cars de reportage.

In 2009-2010, les revenus autogénérés de CBC|Radio-Canada totalisent 134 millions de dollars (114 millions de dollars de revenus divers et 20 millions de dollars du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale). Même si les revenus autogénérés peuvent varier beaucoup d'année en année, ce qui les rend difficiles à intégrer dans notre planification à long terme, ils 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.

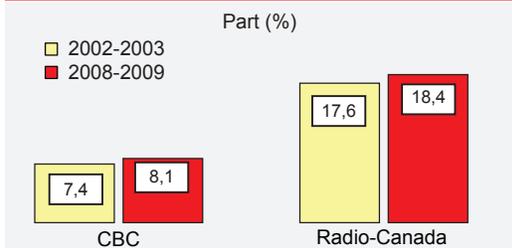
COMMENT LES CANADIENS UTILISENT-ILS NOS SERVICES?

Nous avons obtenu des succès remarquables auprès de nos auditoires, malgré le fait que nous devons composer avec un contexte de radiodiffusion très difficile.

Télévision

La télévision continue d'être le loisir le plus populaire au Canada, malgré un choix médiatique de plus en plus diversifié. Il y a eu toutefois un virage dans la répartition de l'écoute, puisque de plus en plus de téléspectateurs se tournent vers les services payants et spécialisés. À l'heure actuelle, cette écoute représente 56 pour cent de l'auditoire de la télévision anglophone et 46 pour cent de celui de la télévision francophone.

PERFORMANCE DES RÉSEAUX DE TÉLÉVISION ANGLAISE ET FRANÇAISE PENDANT LES HEURES DE GRANDE ÉCOUTE



Source : BBM Canada

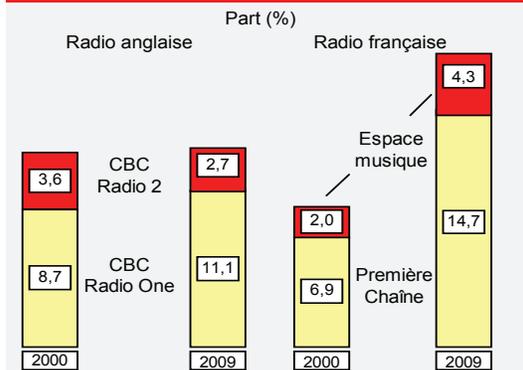
Malgré un plus vaste choix de chaînes offert aux téléspectateurs, les services de Télévision de CBC|Radio-Canada tirent particulièrement bien leur épingle du jeu. Avec 8,1 pour cent de part d'auditoire aux heures de grande écoute pour l'année de radiodiffusion 2008-2009, CBC Television a fait aussi bonne figure que l'année précédente alors qu'elle avait obtenu ses meilleurs résultats depuis 2003. La Télévision de Radio-Canada attire près d'un cinquième de l'auditoire francophone aux heures de grande écoute et ce, dans un marché francophone très fragmenté.

Radio

Les Canadiens passent moins de temps à écouter la radio traditionnelle, la délaissant au profit de la musique sur Internet, sur des lecteurs MP3

ou des iPods, sur 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.

PERFORMANCE DES RÉSEAUX DE RADIO ANGLAISE ET FRANÇAISE



Source : BBM Canada

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 a atteint des niveaux records ces dernières années. Avec une part d'auditoire de 11,1 pour cent à l'automne 2009, CBC Radio One, le principal service de nouvelles et d'information de la Radio anglaise, a maintenu sa part record établie l'an dernier, tout comme l'année précédente. L'émission du matin en semaine de CBC Radio One a occupé les trois premières places dans 20 des 22 marchés dans lesquels elle était diffusée. La Radio de Radio-Canada a touché près de 1,5 million de Canadiens, un record, tout en accaparant près d'un cinquième de toute l'écoute francophone de la radio au Canada.

Internet

L'utilisation d'Internet est de plus en plus la norme. En 2009, 73 pour cent de Canadiens se sont connectés à Internet chaque mois. Non seulement les Canadiens sont-ils plus nombreux à accéder à Internet, mais ils y passent aussi plus de temps et l'utilisent pour une plus grande variété de raisons. Internet permet aux gens de tisser des liens grâce aux courriels, à la messagerie instantanée et aux sites de réseautage social, et fournit une source infinie d'information pour faire des recherches sur de nouveaux produits

et services. Pour certains, c'est aussi un nouveau moyen d'accéder aux médias afin de rattraper ou d'écouter en décalage des émissions de radio et de télévision qui n'ont pu être vues ou entendues. La mesure selon laquelle les Canadiens utilisent Internet de nouvelles manières est présentée dans le tableau plus bas.

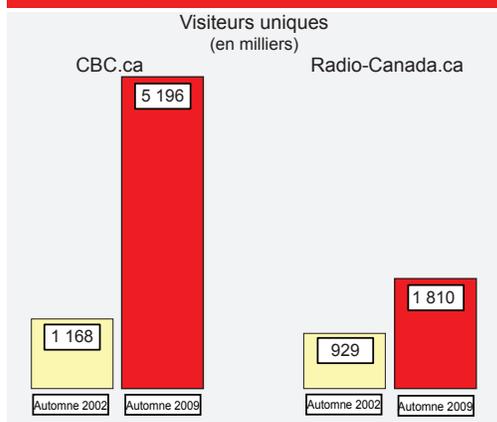
DIFFÉRENTES ACTIVITÉS EN LIGNES POUR LES INTERNAUTES CANADIENS*

Usage mensuel
94 % Envoyer / Recevoir des courriels
70 % Recherche d'info sur des services / produits
61 % Vidéos en ligne
53 % Site de réseautage social
37 % Audio en continu
30 % Jeux en ligne
18 % Écoute de fichiers balados

* Parmi les utilisateurs d'Internet
Source : OTM 2009

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'automne 2009, près de 5,2 millions de Canadiens ont consulté *CBC.ca* depuis chez eux, tandis que *Radio-Canada.ca* recevait la visite de près de 1,8 million de Canadiens.

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



Source : ComScore Media Metrix

QUELLE EST L'OPINION DU PUBLIC À NOTRE ENDROIT?

Il est clair qu'un radiodiffuseur public ne peut exister sans le soutien du public. Mais l'utilisation de nos services ne constitue qu'une mesure du soutien dont nous bénéficions. Or, la valeur que les Canadiens accordent à nos services est aussi importante. Pour évaluer les perceptions des Canadiens à l'égard de nos services, CBC|Radio-Canada organise à chaque automne un sondage annuel d'opinion publique parmi un vaste échantillon représentatif de Canadiens (6 000 francophones et 6 000 anglophones). Le sondage révèle que les Canadiens perçoivent très positivement nos services de Radio et de Télévision. En effet, neuf Canadiens sur dix sont d'accord à propos de chacun des énoncés suivants :

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

Satisfaction : « Je suis satisfait de la programmation de la Radio et de la Télévision de CBC|Radio-Canada. »

Caractère 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 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

	Année	
	2001	2009
Service essentiel	95	97
Satisfaction	86	88
Service distinctif	80	89
Caractère complet	92	94
Confiance	93	95

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

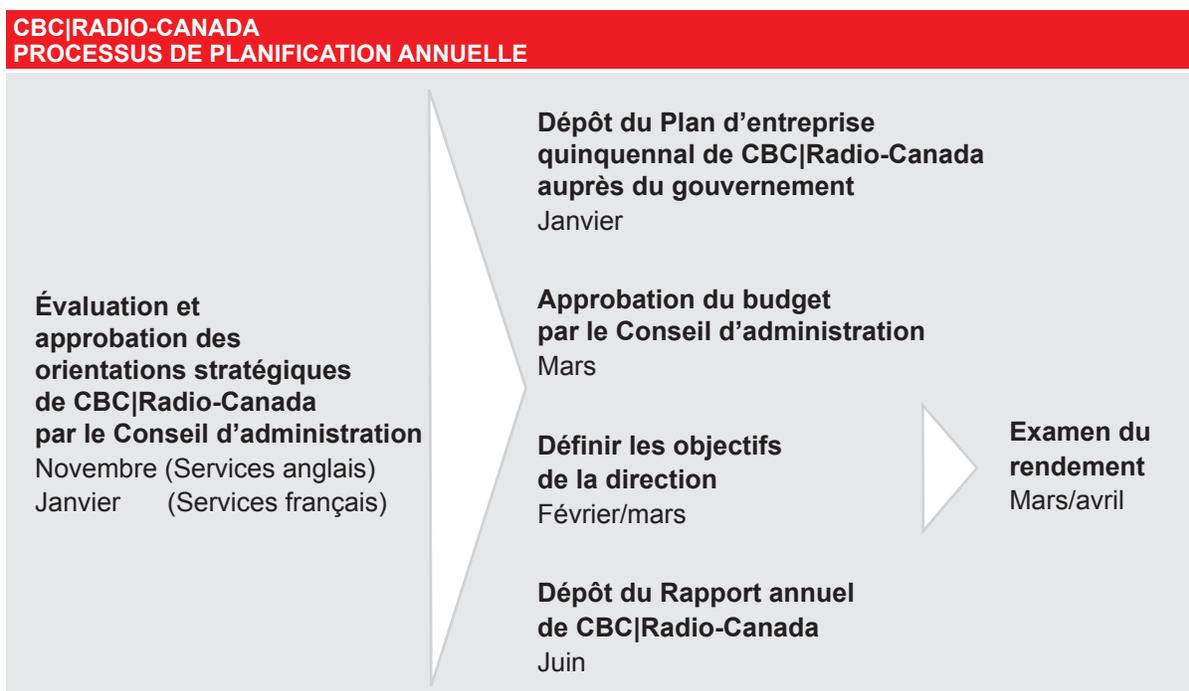
Source : OTM 2001, 2009

Avec le temps, les indicateurs de rendement institutionnels de CBC|Radio-Canada ont tous affiché une amélioration. Presque tous les Canadiens sont d'accord sur le fait que nos services sont *essentiels* et que nos nouvelles sont à la fois *complètes* et *crédibles*. De plus, depuis 2001, il y a eu une augmentation importante de la proportion de Canadiens qui sont d'accord avec le fait que notre programmation est *distinctive*, et qu'elle offre un contenu que l'on ne trouve pas dans d'autres stations de radio ou de télévision.

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.



Les réunions de novembre et de janvier du Conseil sont 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.

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. 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;">PERSONNES</p> <ul style="list-style-type: none">• Recruter, former, retenir et mobiliser une main-d'oeuvre qualifiée• Se doter d'une main-d'oeuvre qui témoigne de la diversité de la population canadienne<ul style="list-style-type: none">• Continuer d'améliorer nos relations avec les syndicats• Mobiliser notre effectif et communiquer avec celui-ci
<p style="text-align: center;">PROGRAMMATION</p> <ul style="list-style-type: none">• 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<ul style="list-style-type: none">• Renforcer notre position dans les régions en utilisant un ensemble de plateformes pour offrir les services qui conviennent• Accroître la diversité de la population et des régions canadiennes représentées dans le contenu de nos émissions
<p style="text-align: center;">PLANIFICATION STRATÉGIQUE</p> <ul style="list-style-type: none">• Élaborer un modèle économique durable• Renforcer la transparence grâce à la production de rapports en temps réel• Investir dans les technologies et infrastructures appropriées en vue d'optimiser notre portée

Nos initiatives stratégiques pour 2010-2011 sont fondées sur les priorités que nous avons présentées en 2008-2009. Toutefois, étant donné que notre budget a été réduit de manière permanente de 133 millions de dollars par rapport à ce qu'il était en 2008-2009, nous avons lancé une nouvelle approche de planification stratégique, intitulée « En route vers 2015 », et qui définira notre orientation jusqu'en 2015.

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

PERSONNES		
Priorités	Initiatives stratégiques	Mesures de rendement
Recruter, former, retenir et mobiliser une main-d'œuvre qualifiée	<ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer de mobiliser notre main-œuvre et faciliter le changement de culture <ul style="list-style-type: none"> - Mettre en oeuvre un nouveau processus de gestion de l'invalidité et réduction de l'absentéisme - Simplifier le processus d'évaluation des emplois pour les cadres, les employés de confiance et les membres de l'APS - Mettre en oeuvre de nouveaux plans et outils de rémunération - Appuyer des plans d'action résultant des stratégies de mobilisation des employés 	<ul style="list-style-type: none"> - Mise en oeuvre d'un processus de gestion de l'invalidité - Processus d'évaluation des emplois simplifié - Mise en oeuvre de nouveaux plans et outils de rémunération
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en oeuvre des initiatives de gestion des talents correspondant aux besoins de l'entreprise et des opérations <ul style="list-style-type: none"> - Perfectionner le processus et les outils de gestion du rendement et du développement et discuter d'améliorations possibles avec les syndicats - Mettre en oeuvre la planification de la relève, bâtir des plans de développement pour l'ensemble des vice-présidents, directeurs généraux et leurs subordonnés directs - Normaliser notre marque en tant qu'un employeur de choix 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de gestion du rendement et du développement amélioré - Mise en oeuvre du plan de relève
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Favoriser le développement du leadership et la mise en oeuvre de formation à l'échelle de la Société <ul style="list-style-type: none"> - Examiner le processus de gouvernance et la distribution du fonds de formation et de développement - Mettre au point la première série de modules sur les essentiels de CBC/Radio-Canada 	<ul style="list-style-type: none"> - Processus de gouvernance et de distribution révisé - Première série de modules développée
Se doter d'une main d'oeuvre qui témoigne de la diversité de la population canadienne	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Concevoir et mettre en oeuvre une stratégie de la diversité viable à long terme <ul style="list-style-type: none"> - Adopter une stratégie sur la diversité à l'échelle de la Société - Créer et maintenir les comités directeurs pour les Services Français, Anglais et Institutionnels 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtention d'un accord d'engagement face à la stratégie - Comités directeurs des services créés
Améliorer nos relations avec les syndicats	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en oeuvre une stratégie de relations industrielles intégrée à long terme <ul style="list-style-type: none"> - Négocier fructueusement avec l'ACTRA, l'UDA, la SARTEC, l'AFM et le SCFP - Redéfinir le processus consultatif avec les opérations - Améliorer continuellement les relations entre les syndicats et la direction 	<ul style="list-style-type: none"> - Succès des négociations
Mobiliser notre main-d'oeuvre et communiquer avec celle-ci	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mobiliser et inspirer notre main-d'oeuvre en associant le radiodiffuseur public à un symbole de dynamisme et d'idéal <ul style="list-style-type: none"> ▪ S'assurer que tous les employés comprennent bien la nouvelle orientation et la nouvelle stratégie de la Société, et ce qu'elle apporte à la société canadienne <ul style="list-style-type: none"> - Organiser deux rencontres avec les employés - Tournée des vice-présidents (deux visites par an) - Mettez-nous au défi! : -Étape réussie au 3e trimestre - Forum des leaders : aider Personnes et Culture à monter l'événement - Planification des activités du 75e anniversaire ▪ Continuer à moderniser nos outils de communications internes <ul style="list-style-type: none"> - Inciter les employés à aller dan iO! et augmenter son contenu - Ajouter des fonctionnalités - le mettre à niveau, lui donner un « style Facebook » ▪ Continuer à améliorer la transparence de nos communications <ul style="list-style-type: none"> - Multiples façons : communications individuelles, baladodiffusion, notes du Conseil d'administration, messages spontanés plus axés sur le côté humain que le côté officiel 	<ul style="list-style-type: none"> - Tenue des deux rencontres avec les employés - Tenue des tournées des vice-présidents - Tenue et succès de Mettez-nous au défi! et du Forum des leaders - Augmentation du nombre de visites sur iO! (Intranet pour les employés) - Augmentation du contenu et de la communication sur iO! (Intranet pour les employés)

PROGRAMMATION		
Priorités	Initiatives stratégiques	Mesures de rendement
Services anglais Continuer à offrir des émissions canadiennes distinctives de grande qualité	CBC Television : <ul style="list-style-type: none"> Favoriser les émissions revenant à l'horaire et les nouvelles émissions diffusées en primeur en janvier Continuer à mettre l'accent sur les formules d'émissions qui plaisent et les séries à succès Saisir toutes les occasions qui se présentent pour augmenter les revenus Services spécialisés : <ul style="list-style-type: none"> Augmenter la distribution et faire croître les revenus 	<ul style="list-style-type: none"> Part d'auditoire de CBC Television pendant la saison régulière et aux heures de grande écoute Part d'auditoire de CBC News Network sur l'ensemble de la journée Abonnés de CBC News Network, de Documentary Channel, et de bold
	Radio One : <ul style="list-style-type: none"> S'assurer que la programmation reste connectée avec les communautés locales, rapproche les Canadiens de toutes les régions, et reflète la diversité culturelle du pays Faire évoluer le processus de développement des émissions dans le but de tirer parti des occasions sur plusieurs plateformes, et de faire participer les employés à la création depuis la base. Monétiser le contenu hertzien Créer un réseau de nouvelles radiophoniques en souscription Radio 2 : <ul style="list-style-type: none"> Augmenter l'auditoire dans une tranche démographique viable Accroître la portée du service Faire évoluer le service dans le cadre d'une nouvelle stratégie musicale des Services anglais sur toutes les plateformes 	<ul style="list-style-type: none"> Part d'auditoire de Radio One Rang des émissions locales du matin dans les marchés locaux Part d'auditoire de Radio 2 Utilisation des mesures de Radio 3
	Poursuivre le renouvellement des services de nouvelles de CBC : <ul style="list-style-type: none"> Augmenter, élargir et diversifier les auditoires Toucher et mobiliser davantage les auditoires Renforcer la tradition d'équité, d'impartialité et de confiance qui caractérise nos services d'information Continuer de refléter et d'approfondir les liens avec les communautés locales : <ul style="list-style-type: none"> Appliquer une stratégie tournée vers les communautés locales visant à créer une nouvelle plateforme de nouvelles extrêmement localisées Offrir nos services aux Canadiens sur toutes les plateformes (télévision, radio et nouvelles plateformes) 	<ul style="list-style-type: none"> Auditoire du bulletin de nouvelles « <i>The National</i> » Auditoire des nouvelles en début de soirée Augmentation des heures de nouvelles diffusées chaque année à la Radio Lancement de services extrêmement localisés
	CBC.ca et les autres plateformes <ul style="list-style-type: none"> Continuer à améliorer le site <i>CBC.ca</i> (fonctionnalités, qualité, potentiel comme diffuseur de médias et comme média social) Continuer à migrer le contenu de CBC en ligne Continuer à s'associer à des sociétés de premier plan 	<ul style="list-style-type: none"> Maintenir le site en première position des sites de nouvelles et de médias de langue anglaise Maintenir le site en deuxième position des sites de sports visités ou améliorer cette position Augmenter le nombre de lectures vidéo et audio en continu comparativement à l'année précédente

Priorités	Initiatives stratégiques	Mesures de rendement
<p>Services français</p> <p>Continuer à offrir des émissions canadiennes distinctives de grande qualité</p>	<p>Exercer notre leadership dans l'offre de contenu numérique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enrichir la programmation de TOU.TV et mettre en œuvre son modèle transactionnel ▪ Faire de Radio-Canada le chef de file sur la mobilité ▪ Renforcer notre position de chef de file en création de contenus originaux sur les nouvelles plateformes ▪ Étudier l'opportunité de développer une webradio Espace Chanson ▪ Développer et utiliser les nouvelles technologies associées aux services radio <p>Redéfinir notre offre en information et en nouvelles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réviser les formats des grands rendez-vous de nouvelles ▪ Mettre en place le Centre intégré d'affectation permettant l'intégration complète radio-télé-web des salles de nouvelles ▪ Mettre en valeur les centres d'expertise <p>Valoriser les actifs et les auditoires</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Implanter l'approche 360 pour la gestion du potentiel de revenus associés aux contenus ▪ Maximiser les cinq principales sources de revenus ▪ Développer de nouveaux partenariats ▪ Poursuivre la stratégie et préparer la négociation de valorisation de nos signaux ▪ Préparer la transition vers la déréglementation des tarifs de distribution des services spécialisés (2011) ▪ Poursuivre la stratégie pour optimiser la distribution satellitaire des signaux régionaux 	<ul style="list-style-type: none"> • Création de la plateforme TOU.TV et du modèle d'affaires connexe • Conception de nouvelles plateformes mobiles et des contenus connexes • Conception d'un contenu exclusif pour les plateformes numériques • Utilisation des nouvelles technologies par les services de radio <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'un format révisé • Intégration de la salle des nouvelles • Mise à contribution des centres d'expertise <ul style="list-style-type: none"> • Mise en œuvre d'une approche à 360 degrés • Création de nouveaux partenariats • Stratégie en place pour débiter les négociations relativement à la valeur du signal si nécessaire • Élaboration d'un plan pour les nouvelles règles de distribution • Optimisation de la distribution de nos signaux de télévision régionaux par satellite
	<p>Poursuivre l'intégration multiplateformes / média global</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer de nouveaux projets de contenus multiplateformes ▪ Poursuivre la phase de développement des projets des nouveaux services spécialisés (sports, SENS et Archives) ▪ Développer la relève, recrutée et formée pour maximiser les nouveaux modes de production dans un univers multiplateformes <p>Assurer la performance de nos chaînes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Télévision – Poursuivre la mise en place d'une grille cohérente, performante et concurrentielle ▪ Radio - Développer une relève à l'animation et à la réalisation radio pour la Première Chaîne et Espace Musique ▪ ARTV – Développer et mettre en place une stratégie visant la refonte de l'actionnariat et l'intégration complète au groupe ▪ RDI – Développer et mettre en place une stratégie programme face à la concurrence <p>Assurer la cohérence des actions internes et externes pour la protection et le renforcement de la marque</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développer une stratégie pour la mise en place de partenariats stratégiques à haute visibilité ▪ Développer l'interaction du diffuseur public avec le citoyen ▪ Mobiliser et renforcer l'adhésion des employés à la marque et aux attributs de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> • Création d'un nouveau contenu multiplateforme • Dépôt de demandes de licences pour les nouveaux services spécialisés <ul style="list-style-type: none"> • Part d'auditoire de la Télévision de Radio-Canada <ul style="list-style-type: none"> • Mise au point d'une stratégie liée à la relève • Mise au point d'une stratégie • Parts d'auditoire RDI <ul style="list-style-type: none"> • Établissement de partenariats stratégiques • Amélioration de la communication de Radio-Canada avec les Canadiens • Mobilisation des employés, fidélisation du personnel

PROGRAMMATION		
Priorités	Initiatives stratégiques	Mesures de rendement
Services anglais Renforcer notre position dans les régions en utilisant un ensemble de plateformes pour offrir les services qui conviennent	Télévision <ul style="list-style-type: none"> Maintenir la gamme d'émissions qui assurent le reflet régional aux heures de grande écoute Radio <ul style="list-style-type: none"> Offrir un service pertinent à 6 millions de Canadiens qui n'ont pas accès à la programmation locale de Radio One 	<ul style="list-style-type: none"> Gamme d'émissions maintenue Augmentation de l'auditoire des nouvelles de début de soirée Service offert, si le budget le permet
Services français Renforcer notre position dans les régions en utilisant un ensemble de plateformes pour offrir les services qui conviennent	Compléter l'ancrage régional <ul style="list-style-type: none"> Optimiser le potentiel du FAPL (Fonds pour l'amélioration de la programmation locale) Ouverture de stations intégrées à Trois-Rivières et Saguenay Réimplantation à Rimouski (à compléter en 2011-2012) Déployer l'ancrage régional sur Espace Musique Augmenter notre présence et nos contenus à caractère régional auprès des populations sous-desservies de la couronne nord et sud par le biais des nouvelles plateformes (Projet régional 450) 	<ul style="list-style-type: none"> Optimisation des revenus issus du FAPL Ouverture des stations de Trois-Rivières et de Saguenay Obtention de la licence pour la station de Rimouski Expansion de la présence régionale d'Espace musique Élaboration du projet régional 450
Services anglais Accroître la diversité de la population et des régions canadiennes représentées dans nos émissions et dans notre main-d'œuvre	Augmenter la représentation des groupes désignés : <ul style="list-style-type: none"> À l'antenne Dans l'effectif, y compris à des postes clés en ondes ou à la direction 	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la représentation de la diversité à l'antenne
Services français Accroître la diversité de la population et des régions canadiennes représentées dans nos émissions et dans notre main-d'œuvre	S'assurer que l'ensemble de la programmation sur toutes les plateformes est profondément enraciné dans les régions, et qu'elle reflète la diversité culturelle du Canada	<ul style="list-style-type: none"> Augmentation de la représentation de la diversité à l'antenne

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Priorités	Initiatives stratégiques	Mesures de rendement
<p>Élaborer un modèle économique durable</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Explorer la possibilité de vendre des actifs de transmission • Explorer la possibilité de monétiser des actifs immobiliers • Continuer à réduire l'infrastructure excédentaire de façon générale • Valoriser au maximum la distribution des signaux éloignés • Optimiser l'accès aux fonds de programmation locale • Profiter du pouvoir d'achat de CBC/Radio-Canada en signant des ententes nationales permettant de réaliser des économies d'échelle, et en assurant une gestion efficace de celles qui ont été conclues jusqu'à présent • Maximiser l'efficacité des 40 principaux partenariats commerciaux de la Société, qui représentent pour plus de 470 millions de dollars d'activités commerciales par an • CBC News/RDI Express: <ul style="list-style-type: none"> • Lancement du service dans au moins deux autres aéroports • Rétablissement des nouvelles de CBC/Radio-Canada diffusées à bord des avions 	<ul style="list-style-type: none"> • Lancement des appels de services • Examen des options de monétisation des actifs immobiliers • Réduction de l'infrastructure excédentaire • Valorisation des signaux éloignés distribués • Optimisation des revenus tirés du fonds de programmation locale • Nombre d'ententes conclues ou renouvelées • Gestion efficace des ententes (examens opérationnels) • Réalisation d'économies • Tenue d'une base de données des revenus et dépenses liés aux 40 principaux partenaires commerciaux de CBC/Radio-Canada • Ouverture des négociations avec Montréal et Québec • Rétablissement du service à bord des avions d'Air Canada en 2010-2011
<p>Renforcer la transparence grâce à la production de rapports en temps réel</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se préparer aux nouvelles exigences relatives aux rapports trimestriels pour 2011-2012, qui permettront de comparer les données financières avec celles de 2010-2011 • Réussir le passage aux normes IFRS pour l'exercice se terminant le 31 mars 2012, et présenter des données converties aux IFRS afin pouvoir comparer les données avec celles de l'exercice terminé le 31 mars 2011 • Harmoniser davantage les processus de planification et de budgétisation des activités avec les priorités stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> • Préparation des rapports davantage automatisée • Augmentation d'information plus utile • Présentation des documents dans les délais impartis • Émission d'une opinion sans réserve par le Bureau du vérificateur général pour les premiers rapports financiers conformes aux IFRS • Formation des Finances aux nouvelles normes, politiques et procédures pour implanter les données • Amélioration de la planification et des résultats attendus une fois achevé le nouveau plan stratégique de CBC/Radio-Canada
<p>Investir dans la technologie appropriée et les infrastructures pour optimiser notre portée</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre en œuvre le réseau convergent de nouvelle génération (RCNG) • Achever la stratégie sur la télévision numérique et le plan de mise en œuvre détaillé • Mettre en œuvre la distribution centralisée de la radio • Mettre à l'essai le service de télévision mobile ATSC M/H 	<ul style="list-style-type: none"> • Une fois la proposition d'affaires approuvée par le Conseil en février 2010, terminer les travaux d'ingénierie, la gestion de projet et la mise en œuvre; mise en service à Montréal, Toronto, Ottawa et Québec d'ici septembre 2010 • Terminer le RCNG avant mars 2011 • Achever le plan de distribution par satellite de la télévision numérique d'ici avril 2010 • Terminer l'analyse de la fermeture des services de télévision analogique et obtenir l'approbation de la haute direction d'ici avril 2010 • Achever le plan de distribution radio par satellite d'ici septembre 2010 • Mettre en œuvre un nouveau réseau collecteur radio sur le RCNG d'ici mars 2010 • Planifier et mettre à l'essai les services ATSC M/H à l'émetteur de télévision numérique de Toronto d'ici décembre 2010

AUTRES INITIATIVES STRATÉGIQUES		
Priorités	Initiatives stratégiques	Mesures de rendement
Centre canadien de radiodiffusion (Toronto)	<ul style="list-style-type: none"> • Les plans de réaménagement dépendent d'engagements fermes en matière de location et de l'obtention de sources de financement • Les plans dépendent aussi du maintien des modifications mineures apportées au règlement de zonage en 2008 • CBC/Radio-Canada devra faire appel auprès de la Commission des affaires municipales de l'Ontario pour conserver ses droits de zonage pour le réaménagement 	<ul style="list-style-type: none"> • Obtenir des engagements fermes des entreprises pour l'espace disponible et obtenir le financement connexe • Rempoter la procédure d'appel au sujet de nouveau règlement de zonage de la Ville
La Maison de Radio-Canada (Montréal)	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier un arrangement avec la ville de Montréal concernant l'utilisation du site • Identifier les promoteurs possibles du site 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Établir le partage des coûts d'infrastructure du site avec la ville de Montréal ▪ Liste des promoteurs
Sirius Canada (CBC/Radio-Canada possède 25 %)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fusion de Sirius Canada et de XM Canada <ul style="list-style-type: none"> ▪ Préserver/améliorer la valeur de notre investissement ▪ Maintenir/améliorer le rendement pour CBC/Radio-Canada 	<ul style="list-style-type: none"> • Permettre à CBC/Radio-Canada de négocier les meilleures conditions possibles dans le cadre d'une fusion ou de trouver une autre solution • Préserver la distribution des services de radio de CBC/Radio-Canada
Immeubles de la radio et de la télévision d'Halifax	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Déterminer les possibilités de réaménagement et de consolidation 	<ul style="list-style-type: none"> • Déterminer la meilleure option

INDICATEURS DE RENDEMENT INSTITUTIONNELS PERSONNES

Indicateurs	2009-2010		2010-2011
	Cibles	Résultats	Cibles
Utilisation de CBC Radio-Canada par les minorités visibles (18+) ¹	87 %	81 %	81 %
Nombre d'employés appartenant à des minorités visibles ²	556	535	565
Engagement à l'égard de la formation et du perfectionnement	1 015 \$ / employé	1 035 \$ / employé	1 055 \$ / employé

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

2 Les employés à court terme sont exclus au 31 décembre 2009.

INDICATEURS DE RENDEMENT INSTITUTIONNELS PROGRAMMATION

Contenu canadien ¹	2009-2010		2010-2011
	Cibles	Résultats	Cibles
CBC Television			
Journée de diffusion	75 % ²	81 %	75 % ²
Heures de grande écoute (L- D 19h- 23h)	80 % ²	81 %	80 % ²
Télévision de Radio-Canada			
Journée de diffusion	75 % ²	80 %	75 % ²
Heures de grande écoute (L- D 19h- 23h)	80 % ²	91 %	80 %
CBC Radio			
Journée de diffusion	99 %	99 %	99 %
Heures de grande écoute (L- V, 6h- 9h)	100 %	100 %	100 %
Radio de Radio-Canada			
Journée de diffusion	99 %	99 %	99 %
Heures de grande écoute (L- V, 6h- 9h)	100 %	100 %	100 %
Caractère distinctif			
Principaux réseaux de la Télévision et de la Radio	90 %	89 %	90 %
Nombre d'heures d'émissions produites par les régions pour les régions	80 700 heures	85 794 heures	83 500 heures
Nombre d'heures d'émissions produites en région pour être diffusées au réseau	11 900 heures	9 126 heures	8 300 heures
Dépenses consacrées aux émissions canadiennes	93 % du budget de programmation	93 % du budget de programmation	93 % du budget de programmation
Dépenses liées à la programmation	79 % du budget total	82 % du budget total	82 % du budget total
Dépenses consacrées à la programmation intermédiés	7,4 million de \$	8,3 million de \$	6,6 million de \$
Taux de satisfaction des Canadiens envers les principaux réseaux de la Télévision et de la Radio	89 %	88 %	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	2009-2010		2010-2011
	Cibles	Résultats	Cibles
Revenus auto-générés ¹	105,9 millions de \$	113,8 millions de \$	88,6 millions de \$
Revenus générés par les nouvelles plateformes ²	Augmentation de 15 %	Augmentation de 55 %	Augmentation de 40 %
Investissements dans les nouvelles plateformes	Augmentation de 3 %	Augmentation de 11 %	Augmentation de 8 %

¹ Ne comprend pas les revenus publicitaires de la télévision et d'Internet.

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 rendements		2009-2010		2010-2011
		Cibles	Résultats	Cibles
Part de la Radio (12+, sondage de l'automne «S4»)	Combinée	13,5 %	13,8 %	14,1 %
Part de la Télévision (2+, saison régulière)	CBC Television (heures de grande écoute)	8,5 %	9,3 % ¹	8,7 % ²
	CBC News Network (journée entière)	1,4 %	1,0 %	1,0 %
Nouvelles plateformes (2+, visiteurs uniques, Comscore)	CBC.ca	1 ^{er} rang	1 ^{er} rang ³	5 602 000 ⁴
	CBC News Online	-	-	3 900 000 ⁴
	CBC Sports Online	2 ^e rang	2 ^e rang ³	1 074 000 ⁴
	CBC Entertainment Online	-	-	1 344 000 ⁴
Revenus (généraliste, spécialisée et en ligne) ⁵	Revenus totaux	292 millions de \$ ⁶	311 millions de \$	328 millions de \$
Nombre d'abonnés	CBC News Network	10,5 millions	10,8 millions	10,8 millions
	bold	1,1 millions	1,1 millions	2,5 millions
	documentary	1,2 millions	1,3 millions	2,3 millions
Coûts⁷	Coûts totaux	766 millions de \$	786 millions de \$	778,8 millions de \$

¹ Cumul de la saison 2009-2010 : semaines 5 à 32, à l'exclusion des semaines 25 à 26 (Jeux olympiques).

² Les nouveaux audimètres portables employés en 2009-2010 pour mesurer l'auditoire ne permettent pas de capter la totalité des écoutes de la télévision. BBM entend à l'avenir élargir la portée des audimètres afin de capter un pourcentage accru de toutes les écoutes. Par conséquent, les mêmes cotes d'écoute enregistrées pour un télédiffuseur correspondraient dans ce cas à une part d'auditoire moins élevée.

³ La cible établie pour 2009-2010 correspond au rang dans le classement des sites de même catégorie, à l'exclusion des fournisseurs de contenu étrangers et des groupeurs de contenu. Pour 2010-2011, la cible s'exprime en nombre de visiteurs uniques par mois en moyenne pour la période de septembre 2010 à mars 2011.

⁴ De septembre 2010 à mars 2011.

⁵ Les contrats-échanges sont compris, mais pas les revenus du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), et *The Documentary Channel* (documentary) est compris à 82 % (à l'exception de la cible pour 2009-2010, où *The Documentary Channel* (documentary) est compris à 100 %).

⁶ Cette cible a été établie sans compter les revenus de contrats-échanges de trois millions de dollars, et les résultats de 2009-2010 comprennent ce montant.

⁷ Les Services anglais comprennent *The Documentary Channel* (documentary) à 100 % pour la cible de 2009-2010, mais à 82 % pour les résultats de 2009-2010 et la cible de 2010-2011.

**INDICATEURS DE RENDEMENT INSTITUTIONNELS
SERVICES FRANÇAIS**

Indicateurs de rendement		2009-2010		2010-2011
		Cibles	Résultats	Cibles
Part de la Radio (12+, sondage de l'automne « S4 »)	Combinée	19,4 %	19,0 %	19,0 %
Part de la Télévision (2+, saison régulière)	Réseau principal (heures de grande écoute)	18,9 %	18,6 %	18,5 %
Radio-Canada.ca (2+, comScore, visiteur unique/portée)	Visiteurs uniques francophones	1,0 million	1,2 million ¹	1,8 million ³
Revenus (généraliste, spécialisée et en ligne)	Revenus totaux	173,7 million de \$	190,5 million de \$	190,7 million de \$
Nombre d'abonnés	RDI	10,4 million	10,8 million	10,8 million
Coûts⁴	Coûts totaux	576,1 ² million de \$	556,1 million de \$	588,9 million de \$

1 Nombre total de visiteurs uniques francophones par mois qui se sont connectés au site à leur résidence.

2 Budget annuel des dépenses des Services français jusqu'au 31 mars 2010.

3 Nombre moyen de visiteurs uniques francophones par mois (tous âges confondus) combiné pour Radio-Canada.ca, TOU.TV et bandeapart.ca du 1er septembre 2010 au 31 mars 2011.

4 Les coûts du FAPL sont inclus.

ATTÉNUATION DES RISQUES

PROGRAMME DE GESTION DES RISQUES DE CBC|RADIO-CANADA

Le programme de gestion des risques de CBC|Radio-Canada comporte un volet d'identification des risques et des possibilités que la Société doit gérer efficacement pour atteindre ses objectifs opérationnels, appliquer ses stratégies avec succès et être à la hauteur de ses cibles de rendement. Tous les risques sont pesés avec soin, y compris les risques associés à l'environnement de l'entreprise, aux processus, aux stratégies et au contexte financier.

À titre de radiodiffuseur public national du Canada, CBC|Radio-Canada est un maillon distinctif du système canadien de radiodiffusion et doit composer avec un ensemble unique de risques dans la réalisation de ses plans et de ses activités. Comme ses concurrents, la Société doit être attentive aux changements technologiques, à l'évolution de la démographie, aux goûts changeants des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels dans le secteur, et en tenir compte. Cependant, à titre de radiodiffuseur public mandaté par la loi pour desservir tous les Canadiens, CBC|Radio-Canada est également exposée à un ensemble unique de risques politiques et financiers.

Le programme de gestion des risques de CBC|Radio-Canada propose une approche de la gestion des risques à l'échelle de l'organisation et intégrée aux processus opérationnels. La responsabilité de la gestion des risques est ainsi partagée entre le Conseil d'administration de CBC|Radio-Canada, le Comité de vérification, la haute direction, la Vérification interne et les divisions opérationnelles.

Le Conseil d'administration exerce sa gouvernance à l'égard des principaux risques auxquels fait face la Société, il approuve les grandes politiques et s'assure que les processus et les systèmes nécessaires sont en place pour gérer les risques de manière efficace.

Le Comité de vérification du Conseil a la responsabilité de la gestion des risques, et s'acquitte de cette tâche en observant les principaux risques détectés, en discutant chaque trimestre avec la direction de la situation à l'égard de plusieurs de ces risques pendant ses réunions et en veillant à ce que la direction mette en place des programmes pour évaluer et tester l'efficacité des contrôles internes.

La haute direction suit l'évolution des risques décelés qui touchent CBC|Radio-Canada et présente des rapports sur les principaux risques au Comité de vérification et au Conseil d'administration, recommande des politiques et supervise la production des rapports financiers, de même que l'application des systèmes de contrôle interne.

La Vérification interne planifie les vérifications qu'elle effectue en fonction des résultats du processus d'évaluation des risques, pour faire en sorte que le plan de vérification annuel couvre les risques les plus importants.

Dans le cadre de leur planification de gestion annuelle, les composantes médias et de soutien cernent et évaluent les risques auxquels elles sont exposées, puis élaborent des plans d'action détaillés pour gérer les principaux risques et veillent à leur mise en œuvre. On utilise des définitions et des critères d'évaluation normalisés pour hiérarchiser les risques selon des cotes proportionnelles aux répercussions et à la probabilité des risques inhérents.

CONTRÔLES INTERNES

Fort du succès qu'elle a remporté dans ses efforts de certification des années d'évaluation précédentes, la Société a mis en œuvre, à l'aide du cadre de travail élaboré par le Committee of Sponsoring Organizations (COSO), un procédé de certification des contrôles internes axé sur le risque qui lui permet d'examiner et d'évaluer chaque année ses principaux contrôles internes. Ce procédé satisfait aux exigences en matière de pratiques exemplaires énoncées par le Secrétariat du Conseil du Trésor dans son projet de régime de certification pour les sociétés d'État, et par les Autorités canadiennes en valeurs mobilières dans l'Instrument national 52-109, même si la Société n'est assujettie ni aux règles ni aux règlements des ACVM.

RISQUES ET POSSIBILITÉS CLÉS

Les sections suivantes déterminent et présentent les risques et les possibilités clés qui s'offrent à la Société dans un avenir proche.

PERSONNES		
Risques	Possibilités	Stratégies définies
<ul style="list-style-type: none"> •Un pourcentage important de l'effectif est admissible à la retraite d'ici cinq ans •Les employés ne se sentent pas suffisamment concernés par la mission de la Société •Notre main-d'œuvre ne reflète pas la composition de la population canadienne •Échec à parvenir à des règlements réussis avec tous les syndicats malgré les multiples conventions collectives qui arrivent à échéance 	<ul style="list-style-type: none"> •Mobiliser notre main-d'œuvre et accélérer la planification de la relève •Refléter dans notre programmation et dans notre main-d'œuvre les communautés que nous servons •Améliorer les relations industrielles afin qu'elles soient plus à l'image des meilleures relations que nous avons avec les syndicats 	<ul style="list-style-type: none"> •Concevoir une stratégie de mobilisation, qui met l'accent sur la planification de la relève, la conservation du personnel, la rémunération et la formation •Mobiliser notre main-d'œuvre avec l'aide de « Mettez-nous au défi », des Forums des leaders et d'assemblées d'employées •Mettre en oeuvre une 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 •Poursuivre le processus d'amélioration des relations officielles entre les syndicats et les leaders de la direction

PROGRAMMATION

Risques	Possibilités	Stratégies définies
<ul style="list-style-type: none"> •Le FCT (Fonds canadien de télévision) a été remplacé par le Fonds des médias du Canada (FMC). CBC Radio-Canada perdra son enveloppe garantie de 37 % •Accès limité aux droits de programmation : essentiel pour les nouvelles plateformes •Accès limité aux immobilisations en vue de développer des plateformes •La réglementation orientée vers la force du marché aura un impact sur les revenus des chaînes spécialisées •En mars 2010, une décision réglementaire a refusé à CBC Radio-Canada le droit de négocier une compensation pour la valeur de ses signaux. Le CRTC se penchera sur l'admissibilité de CBC Radio-Canada dans le cadre du prochain renouvellement de sa licence •Poursuite du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) 	<ul style="list-style-type: none"> •Pour la première fois, CBC Radio-Canada sera en mesure d'accéder directement au financement •Improve audience success of our CMF programs services •La stratégie multiplateforme élargit notre portée (p. ex., TV mobile, VSD). •Profondeur de nos racines régionales. •Chef de file en ligne par rapport aux concurrents. •Partenariats stratégiques possibles •Augmentation des revenus des chaînes spécialisées •Revenus potentiels à la suite de la décision sur la valeur du signal •Continuer d'appuyer du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) pour les petites stations de télévision locales 	<ul style="list-style-type: none"> •Participer de manière proactive à l'élaboration des critères de succès de programmation et continuer de mettre en oeuvre un plan de communications stratégiques •Stratégie multiplateforme, y compris la gestion des droits multiplateforme •Poursuivre l'objectif de devenir une entreprise de contenu •Nouer des partenariats avec d'autres dans la mesure du possible pour tirer parti des investissements •Améliorer l'auditoire des chaînes spécialisées •Continuer à préconiser la valeur du signal et du FAPL

PLANIFICATION STRATÉGIQUE

Risques	Possibilités	Stratégies définies
<ul style="list-style-type: none"> • L'économie reprend, mais les revenus publicitaires ne reviennent pas à leur niveau précédent • Les pressions sur le gouvernement pour grandement réduire ses dépenses entraîneraient des pertes pour CBC Radio-Canada <ul style="list-style-type: none"> • Le versement des 60 M\$ pour 2011-2012 est incertain • Transition de la publicité télévisée traditionnelle à la publicité pour les services spécialisés et autres plateformes • Manque de souplesse financière • Manque de financement des dépenses d'immobilisations afin de lancer la TVHD et de remplacer les émetteurs de radio vieillissants • Budgets d'immobilisations et de réparations liées au cycle de vie insuffisants pour résorber le déficit lié à l'entretien des principales propriétés 	<ul style="list-style-type: none"> • Générer des revenus à partir de nouvelles plateformes • Renouvellement des licences au CRTC : principal lieu pour communiquer notre vision et en discuter • Revoir nos options pour créer une flexibilité financière • D'importants actifs immobiliers et de transmission peuvent être monétisés en vue de réinvestissements • Occasions de vente ou de cession de bail • Location de l'espace excédentaire pour générer des revenus 	<ul style="list-style-type: none"> • La stratégie de maîtrise des coûts se poursuit • Plus de transparence pour les parties intéressées grâce à l'augmentation du volume et de la fréquence de l'information financière qui est rendue publique • Communiquer notre vision et discuter du financement aux audiences de renouvellement des licences du CRTC • Planification d'urgence en cas de baisse des revenus et d'une diminution des crédits parlementaires • Lancement en janvier 2010 de l'examen de la stratégie à long terme de CBC Radio-Canada • Poursuite de l'examen des options de monétisation des actifs en vue de réinvestissements • Continuer à étudier les options pour réduire les coûts et libérer de l'espace de CBC/Radio-Canada tout en analysant les occasions qui se présentent • Initiatives de réaménagement auto-financées

Plan financier

APERÇU FINANCIER

L'aperçu financier en annexe A présente le portrait financier de la Société de 2009-2010 à 2014-2015.

Les prévisions de revenus et de financement se basent sur la plus récente information disponible. La position d'équilibre budgétaire présentée dans l'annexe A pour 2010-2011 à 2014-2015 est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

Les crédits d'exploitation devraient demeurer stables pendant la période de prévision et comprennent le financement ponctuel de 60 millions de dollars que nous recevons depuis 2001.

L'augmentation des crédits d'exploitation de 2009-2010 à 2010-2011 s'explique par la diminution des transferts du budget des immobilisations au budget d'exploitation en 2010-2011 et de l'impact de l'inflation rétroactive sur les salaires. Cette augmentation est en partie compensée par une hausse de 2,4 millions des compressions budgétaires annoncées dans le budget 2007 (qui passent de 9,5 millions de dollars pour 2009-2010 à 11,9 millions de dollars pour 2010-2011).

La prévision tient compte des mesures de restrictions budgétaires annoncées par le gouvernement, qui prévoient notamment qu'aucun financement salarial ne sera accordé pour les exercices de 2010-2011 à 2012-2013.

CBC|Radio-Canada reçoit normalement du financement que pour s'acquitter de l'inflation sur la portion salariale de ses dépenses et l'inflation sur les biens et services n'est pas provisionnée. Cette mesure aura pour effet d'amputer un peu plus le pouvoir d'achat de CBC|Radio-Canada.

En 2009-2010, CBC|Radio-Canada a reçu l'approbation du gouvernement de vendre certains de ses actifs pour faire face aux pressions financières causées par la crise économique mondiale. Ces actifs étaient constitués de

créances souscrites par le partenariat entre Stingray Digital Group et la Société en commandite de services audio payants (Stingray) et de créances souscrites par Ontrea Inc., la coentreprise de la Commission de la sécurité professionnelle et de l'assurance contre les accidents du travail et Simcoe Front Developments Limited (ONTREA). La perte de revenus attribuable à la vente de ces actifs (22,1 millions en 2010-2011; 22,1 millions en 2011-2012; et 11,6 millions chaque année de 2012-2013 à 2026-2027) exercera une pression supplémentaire sur le budget de CBC|Radio-Canada.

Depuis 2001-2002, le gouvernement a fourni à CBC|Radio-Canada un investissement dans sa programmation de 60 millions de dollars, annuellement. Ce financement fort bienvenu a servi à renforcer et à améliorer la programmation de la Radio et de la Télévision, en particulier dans les secteurs des dramatiques, des émissions pour enfants, des documentaires et des arts et de la culture. Le gouvernement n'a pas encore approuvé ce financement de 60 millions de dollars pour 2010-2011 et au-delà, mais il a été inclus dans les prévisions financières pour l'instant. Si ce financement n'est pas reconduit, la Société devra faire réduire sa programmation de manière importante.

Les revenus publicitaires devraient atteindre environ 318 millions de dollars en 2010-2011. Ce chiffre comprend les revenus ponctuels liés aux événements de la Fédération Internationale de Football Association (FIFA). Du fait de la croissance modeste en 2011-2012 liée à la reprise de l'économie, les revenus devraient rester plus ou moins au même niveau pendant toute la période de prévision. D'une année à l'autre, les frais d'exploitation de l'ensemble des services devraient rester relativement stables tant que les niveaux de financement restent stables eux aussi.

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.

L'incertitude liée au financement de 60 millions de dollars du gouvernement, comme on l'a mentionné précédemment, constitue le risque le plus important.

Par ailleurs, il existe toujours un risque que l'économie ne poursuive pas sa reprise en 2010-2011, et que, par conséquent, les revenus publicitaires diminuent. Même si l'économie repart, la fragmentation continue au sein de l'industrie de la radiodiffusion et la concurrence accrue découlant des autres technologies continueront probablement de saper la croissance des revenus publicitaires de la télévision.

PLAN D'EMPRUNT

Le paragraphe 46.1(1) de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC|Radio-Canada le droit de contracter des emprunts ne dépassant pas 25 millions de dollars, par tout moyen, ou tout montant supérieur accordé par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que le plan d'emprunt de la Société doit être inclus dans le Plan d'entreprise et approuvé par le ministre des Finances.

Le projet de loi C-51, qui a reçu la sanction royale le 15 décembre 2009, a modifié la *Loi sur la radiodiffusion* afin que la limite d'emprunt de la Société soit portée à 220 000 000 dollars.

La vente par la Société des créances de Stingray et de ONTREA mentionnées précédemment dans cette section a fourni une garantie aux investisseurs pour qu'ils obtiennent la meilleure valeur possible pour cette vente. Cette garantie était considérée comme un emprunt.

Conformément aux conditions de l'approbation accordée par le ministre des Finances pour cette autorisation d'emprunt, CBC|Radio-Canada fournit ci-dessous un rapport d'étape montrant les montants en souffrance par rapport à l'autorisation d'emprunter.

Capacité d'emprunt totale :	220 000 000 \$
Capacité utilisée au 31 mars 2010 :	
Stingray	7 000 000 \$
Ontrea	199 428 501 \$
Total	206 428 501 \$

Conformément aux dispositions des alinéas 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la Radiodiffusion*, la Société sollicite une approbation de principe du ministre des Finances en vue d'emprunter de l'argent, sous réserve de la capacité d'emprunt restante de 13,6 millions de dollars en 2010-2011. CBC|Radio-Canada soumettra les propositions d'emprunt pertinentes pour approbation comme cela est exigé par le ministre des Finances.

Annexe A

Aperçu financier¹

	Chiffres réels prévus 2009-2010	Exercice budgétaire 2010-2011	Prévisions 2011-2012	Prévisions 2012-2013	Prévisions 2013-2014	Prévisions 2014-2015
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits d'exploitation	957 587	971 588 ⁷	968 054 ⁷	967 291 ⁷	967 291 ⁷	967 291 ⁸
Financement supplémentaire pour les initiatives de programmation ²	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Total - Crédits d'exploitation	1 017 587	1 031 588	1 028 054	1 027 291	1 027 291	1 027 291
Amortissement du fonds d'immobilisations corporelles reporté ³	118 511	118 984	119 461	119 939	120 419	120 900
Revenus publicitaires	307 136	317 595	318 796	321 984	325 204	328 456
Autres revenus ⁴	277 298	238 931	240 133	241 159	242 190	243 226
TOTAL - PROVENANCE DES FONDS	1 720 532	1 707 098	1 706 444	1 710 373	1 715 104	1 719 873
DÉPENSES						
Services de radio et de télévision ⁵⁻⁶	1 522 249	1 507 990	1 506 477	1 509 603	1 513 497	1 517 427
Transmission, distribution et collecte	63 971	64 291	64 642	64 935	65 260	65 586
Administration nationale	15 801	15 833	15 864	15 896	15 928	15 960
Amortissement des immobilisations	118 511	118 984	119 461	119 939	120 419	120 900
TOTAL - DÉPENSES	1 720 532	1 707 098	1 706 444	1 710 373	1 715 104	1 719 873
POSITION NETTE		-	-	-	-	-

(¹) Résultats présentés conformément aux principes comptables généralement reconnus au Canada. Ne reflètent pas les changements à venir découlant de la conversion aux normes internationales d'information financière, débutant en 2011-2012.

(²) En supposant que CBC/Radio-Canada continuera d'avoir accès au financement temporaire, reçu du gouvernement depuis 2001, pour les de programmation (60 millions de dollars).

(³) Les crédits parlementaires reçus pour les dépenses en immobilisations sont reconnus sur la même base et sur la même période que l'amortissement des immobilisations achetées avec les fonds. Le budget d'immobilisations est présenté plus en détail à l'Annexe B.

(⁴) Comprend les services spécialisés (CBC News Network, RDI, Galaxie et **bold**) et d'autres revenus de provenances diverses. Comprend aussi le financement reçu du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL). Le FAPL est un nouveau fonds établi par le CRTC en octobre 2008 pour supporter la programmation de la télévision locale. Les fonds sont distribués sous forme de versements mensuels au cours de l'année de diffusion (septembre à août), débutant en septembre 2009.

(⁵) Comprend les dépenses des chaînes principales et des chaînes spécialisées (CBC News Network, RDI, Galaxie et **bold**).

(⁶) Comprend les 60 millions de dollars pour les initiatives de programmation.

(⁷) Reflète le gel du financement des hausses salariales annoncé par le gouvernement fédéral dans son budget 2010.

(⁸) L'augmentation du financement des salaires n'a pas encore été approuvée par le Conseil du Trésor pour l'exercice de 2014-2015. Suppose que tout financement reçu sera équivalent à l'augmentation.

Annexe B

Budget d'immobilisations

Les pressions financières qui s'exercent sur la Société font que cette dernière ne peut toujours pas répondre à tous ses besoins dans les limites du budget d'immobilisations actuel.

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 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 au même niveau depuis les années 1990, et ils ne suffisent généralement pas à répondre à toutes ces pressions convergentes. Par conséquent, afin de pouvoir équilibrer le plan d'immobilisations, les mesures qui sont en place depuis les deux dernières années resteront en vigueur :

- la Société ne sera toujours pas en mesure de mettre à niveau ses 600 équipements de transmission construits dans le cadre du PRA, dont certains ont maintenant 30 ans et risquent de subir des pannes;
- 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 à risque dont il est question, citons plusieurs immeubles dont l'entretien ne suffit plus à les maintenir aux normes de l'industrie.

Les dépenses en immobilisations totales atteindront 121,4 millions de dollars en 2010-2011, toutes sources

de financement incluses, mais à l'exception des sommes reportées de l'exercice 2009-2010 pour achever les projets amorcés au cours de cette dernière année. Après 2010-2011, les dépenses en immobilisations devraient être de l'ordre de 109 millions de dollars par an en moyenne.

La section qui suit donne un aperçu de nos priorités d'investissement au cours des trois prochaines années et d'autres initiatives liées aux immobilisations.

Au cours des trois prochaines années, environ 52 pour cent du budget d'immobilisations sera, selon les plans établis, consacré à l'infrastructure de production et de mise en ondes où, entre autres initiatives majeures, il faut remplacer de l'équipement désuet défectueux, 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 (un projet de trois ans se terminant en 2011-2012), mettre à jour les installations de radiodiffusion des studios de Toronto et d'autres actifs essentiels pour la chaîne de production et qui datent de près de vingt ans, mettre à niveau le Centre de l'information (CDI) à Montréal, centraliser la mise en ondes à la Radio anglaise et à la Radio française, terminer la mise à niveau des installations de mise en ondes à la télévision pour la distribution des signaux HD et effectuer d'autres 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 35 pour cent 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. De même, à la suite d'une étude approfondie, la Société a déterminé qu'elle installera au total 27 émetteurs numériques, dans le cadre de la transition que fera le Canada en 2011 de la distribution

analogique hertzienne à la distribution numérique hertzienne des signaux de télévision. Cela permettra à CBC|Radio-Canada de diffuser des signaux de télévision dans chacun des marchés où elle offre des émissions de télévision locales originales et de protéger ses revenus publicitaires de télévision actuels.

Le reste 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 des nouvelles de la Société, à la mise à niveau des systèmes téléphoniques, de l'infrastructure des serveurs et des logiciels.

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 :

- revitalisation du Centre canadien de radiodiffusion à Toronto, de manière à réduire considérablement la superficie occupée par CBC|Radio-Canada et à accroître sa fonctionnalité. Ce réaménagement ne sera mis en oeuvre que si des engagements fermes en matière de location et de sources de financement sont obtenus. À cet égard, les premiers accords ont été signés avec Boston Pizza et avec Disney en vue d'occuper un espace de 24 800 pieds carrés. Le contrat de location avec Boston Pizza a été signé le 8 janvier 2010 et celui avec Disney le 31 mars 2010;
- mise en oeuvre 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 Société a aussi lancé une demande de propositions afin de trouver des soumissionnaires qui font la preuve qu'ils possèdent de l'expérience ainsi que des capacités financières et techniques en vue d'acquiescer et de gérer des pylônes de transmission, des actifs immobiliers et de l'infrastructure de soutien connexe appartenant à CBC|Radio-Canada. La demande de propositions pour la vente des actifs de la Transmission a été émise en décembre 2009. Selon l'opinion d'évaluation formulée par un consultant de l'extérieur, les

propositions soumises étaient trop basses pour pouvoir atteindre le seuil de rentabilité par rapport au maintien de la propriété. On a mis fin au projet en avril 2010 en raison de sa non-rentabilité.

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. Le paragraphe 46.1 de la *Loi* a été modifié par le projet de loi C-51, qui a reçu la sanction royale le 15 décembre 2009, afin que la limite d'emprunt de la Société soit portée à 220 000 000 de dollars.

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 administrativement renouvelées jusqu'au 31 août 2010. Le CRTC a annoncé le calendrier préliminaire du processus de renouvellement des licences, et des audiences publiques devraient avoir lieu au printemps 2011. Cet échéancier est sujet à changements en raison du volume élevé des instances réglementaires que le CRTC doit traiter.

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 à tous les 10 ans. 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^{er} 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.

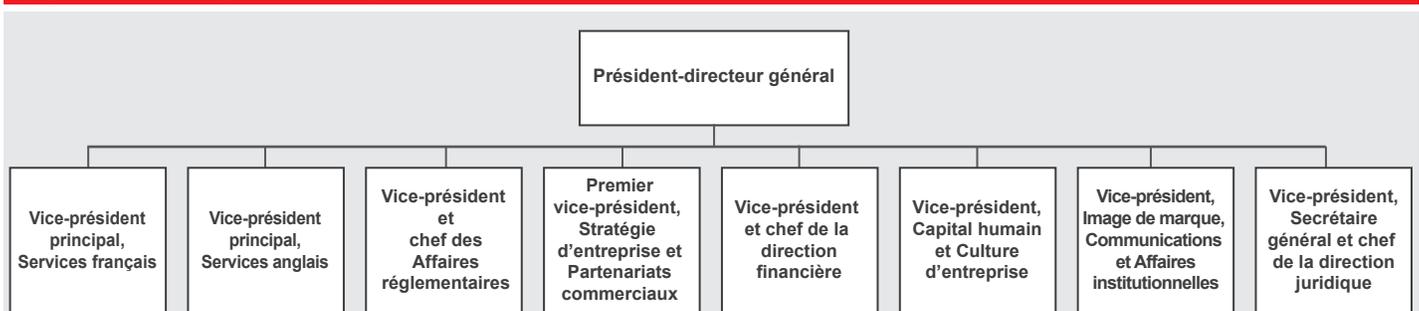
STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE GESTION

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 huit 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. Affaires réglementaires
4. Stratégie d'entreprise et Partenariats commerciaux
5. Finances
6. Capital humain et Culture d'entreprise
7. Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles
8. Secrétaire général et chef de la direction juridique

CBC|RADIO-CANADA ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION



Ces huit 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 autres divisions appuient les activités de radiodiffusion en assumant plutôt des fonctions de soutien – capital humain et culture d'entreprise, finances, services juridiques, exigences réglementaires, stratégie et partenariats commerciaux, 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 huit divisions.