SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

Partout.
Pour tous.

SEPTEMBRE 2011

UN MONDE À CÉLÉBRER

TABLE DES MATIÈRES

1. **Message du président-directeur général** **3**

2. **Services de CBC/Radio-Canada** **7**

3. **Notre contexte opérationnel : processus de planification** **11**

4. **Notre plan stratégique : *Partout, Pour tous*** **21**

5. **Financer la stratégie *Partout, Pour tous*** **38**

6. **Atténuation des risques** **39**

7. **Plan financier** **47**

8. **Mesure de notre rendement** **50**

Annexe A : Aperçu financier **57**

Annexe B : Budget d'immobilisations **58**

Annexe C : Mandat de CBC/Radio-Canada : Exigences de la *Loi sur la radiodiffusion de 1991* **62**

Note à l'intention des lecteurs

La *Loi sur la radiodiffusion* oblige CBC/Radio-Canada à soumettre au ministre du Patrimoine canadien son Plan d'entreprise 60 jours avant la fin de l'exercice financier. Ce sommaire contient l'information fournie au ministre, ainsi qu'une mise à jour des données préliminaires avec des chiffres confirmés pour l'exercice financier 2010-2011.

1. Message du président-directeur général

Cette année a été véritablement décisive pour CBC/Radio-Canada.

Tout d'abord, les faits : nous avons mené à bien notre plan de redressement financier sur deux ans, qui nous a conduits à un équilibre budgétaire pour 2010-2011. Ce plan, qui comprenait d'importantes compressions de personnel et réductions de coûts dans tous nos services, a dû être mis en place à la suite d'un déficit budgétaire de 171 millions de dollars en 2009-2010, principalement causé par deux facteurs : le déclin soudain des revenus publicitaires de la télévision généraliste dès le début du ralentissement économique mondial, et la hausse des coûts de programmation. Le plan de redressement nous a permis de retomber sur nos pieds après une période difficile et a contribué à consolider notre situation financière à court terme. Ce sont l'engagement, l'ingéniosité et les efforts de nos employés qui ont fait de ce plan un succès.

Malgré nos défis financiers, notre programmation a poursuivi sur sa lancée dans les Services anglais et français. Un nombre record de Canadiens choisissent de nous écouter et de nous regarder, même s'ils ont à leur disposition un choix presque illimité de programmation.

Dans l'année de radiodiffusion 2009-2010, la part de CBC Television aux heures de grande écoute a été la plus élevée des cinq dernières années. La Télévision de Radio-Canada a continué quant à elle d'attirer près de 20 pour cent de toute l'écoute des francophones aux heures de pointe, en dépit d'une concurrence toujours plus intense de la part des émissions de téléréalité et d'une foule de chaînes spécialisées. À l'automne 2010, sur les deux réseaux, 12 émissions ont attiré chacune plus d'un million de téléspectateurs.

Les cotes d'écoute de nos réseaux de radio ont atteint des sommets historiques, malgré une diminution globale de l'écoute de la radio traditionnelle chez les Canadiens. Nos services de nouveaux médias affichent aussi d'excellents résultats. Nos sites Internet, parmi les plus populaires au Canada, attirent plus de sept millions de visiteurs par mois, et chaque semaine les Canadiens téléchargent plus d'un 1,2 million de balados de nos émissions. Le compte *YouTube* de CBC/Radio-Canada a généré 20 millions de pages vues.

Dans le cadre de sa stratégie multiplateforme, CBC/Radio-Canada a aussi joué un rôle essentiel en introduisant la radio par satellite au Canada afin de s'assurer que nos services de radio trouvent leur place sur cette nouvelle plateforme. Depuis, nous avons acquis une participation importante dans Sirius Canada Inc., le chef de file canadien des radios par satellite au Canada. Le 24 novembre 2010, la fusion de Sirius Canada Inc. et de Canadian Satellite Radio Holdings Inc. (XM Canada) a été annoncée. Cette transaction a reçu l'approbation du gouvernement et des instances réglementaires en juin 2011.

Tracer un avenir stimulant : *Partout, Pour tous*

Nous avons passé la majeure partie de 2010 à mettre au point un nouveau plan stratégique quinquennal, appelé *Partout, Pour tous,* qui redéfinit notre relation avec les Canadiens et notre façon de les servir.

Partout, Pour tous, prétend que, même si CBC/Radio-Canada ne peut faire tout à la fois, elle peut représenter quelque chose pour chaque Canadien. Que ce soit en établissant un lien entre

les Canadiens et leur pays ou leurs communautés, ou entre eux comme personnes avec leurs propres réalités et intérêts, nous serons présents – partout, pour tous.

Le paysage médiatique évolue rapidement : changements démographiques, empires médiatiques moins nombreux, mais avec un pouvoir accru, nouvelles technologies, plateformes et réseaux sociaux, plus grand choix dans le contenu et changements dans les interactions entre les personnes. Nous sommes au coeur de ce changement, et nous évoluons nous aussi. Il y a cinq ans, cinq des services (Espace jazz, Espace monde, Espace classique, TOU.TV et Sports extra) par lesquels nous rejoignons les Canadiens n'existaient pas. Nos défis – fascinants – ne manquent pas. Nous y voyons des occasions à saisir, la chance d'évoluer, de bâtir de solides assises pour mieux remplir notre mandat – défini il y a vingt ans dans la *Loi sur la radiodiffusion* – dans l'univers où vivront les Canadiens demain.

La stratégie *Partout, Pour tous,* constitue notre feuille de route pour l'avenir. Elle nous amènera là où nous devrons être et nous indiquera ce que nous devons faire pour servir les Canadiens avec succès au cours des cinq prochaines années. Avec elle, nous nous engageons à approfondir nos relations avec les Canadiens et à nous impliquer de nouvelles façons avec eux afin de leur offrir un véritable espace public, un espace tourné vers le public où ils pourront se rencontrer et échanger entre eux. Voilà la promesse que nous faisons à ce pays et à ses citoyens – promesse sur laquelle nous voulons être jugés. C'est la vision que nous avons pour le radiodiffuseur public national du Canada.

Notre nouvelle vision est ambitieuse : être reconnu comme le chef de file dans l'expression de la culture canadienne et enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens. Nous y parviendrons en créant et en offrant un contenu canadien de grande qualité, original et novateur; nous allons rassembler tous les Canadiens et refléter leur réalité; nous allons engager une conversation avec nos auditoires; tout en visant l'optimisation et la responsabilisation.

Le mandat qui nous a été confié par le Parlement n'a pas changé, c'est la manière dont nous offrons nos services aux Canadiens qui change. Pour être un chef de file culturel et un radiodiffuseur public efficace aujourd'hui comme demain, CBC/Radio-Canada se doit d'être plus nationale, plus régionale et plus numérique. C'est pourquoi les priorités stratégiques du plan *Partout, Pour tous,* s'articulent autour de trois axes :

- Programmation réseau et espaces publics nationaux;
- Présence régionale et espaces communautaires;
- Nouvelles plateformes et nouveaux espaces numériques.

Les Canadiens vivront les résultats et les répercussions de notre évolution : les espaces nationaux qui permettent de partager l'expérience canadienne; les espaces régionaux qui tissent des liens entre les communautés; les espaces numériques où chaque Canadien peut rechercher ses intérêts personnels et s'impliquer dans le débat public.

Programmation réseau et espaces publics nationaux

Pour répondre à nos aspirations, il faut être le foyer d'un contenu de grande qualité qui exprime et enrichit l'expérience canadienne d'un océan à l'autre. Il faut donc raconter et partager les histoires qui mettent à la fois en lumière l'originalité de la diversité canadienne et les valeurs et les liens qui unissent les Canadiens.

Au cours des cinq prochaines années, nous continuerons de produire des émissions qui contribuent à façonner une identité nationale partagée. Nous terminerons le renouvellement de l'Information dans les Services français et les Services anglais. Nous offrirons plus d'histoires

originales, novatrices et divertissantes produites au pays. Nos émissions aux heures de grande écoute seront en très grande majorité canadiennes, sur l'ensemble de nos services. Nous présenterons une plus grande diversité de voix sur nos ondes et nous refléterons davantage la diversité du pays dans les histoires que nous présenterons. Nous produirons au moins dix *grands événements* par an pour les Services français et anglais : des émissions et des initiatives hautement rassembleuses, qui auront un impact culturel et qui laisseront leur marque.

Présence régionale et espaces communautaires

À de nombreuses reprises, les Canadiens nous ont dit que les régions se classent parmi nos plus importantes priorités, mais qu'ils ont l'impression que nous n'exploitons pas notre plein potentiel. Pour différentes raisons, nous n'avons pas toujours été présents partout où c'était nécessaire, ni capables d'accomplir tout ce qui était nécessaire. Nous renverserons cette tendance en comblant cet écart de perception et en renforçant notre présence dans les régions.

Au cours des cinq prochaines années, nous deviendrons – grâce à nos services multimédias – un chef de file dans tous les marchés que nous desservons. Nous étendrons nos services dans des marchés choisis mal desservis pour régler les problèmes de couverture. Nous nous adapterons dans les marchés en offrant de nouveaux modèles de prestation de services. Nous augmenterons les genres d'émissions régionales, en plus de l'information, pour mieux refléter les communautés locales. Nous explorerons enfin de nouveaux partenariats pour accroître notre portée et notre impact. Même si les moyens mis en œuvre varieront d'un marché à l'autre et entre les Services français et les Services anglais, la stratégie nous amènera à ouvrir de nouvelles stations (surtout des stations de radio), à accroître les services dans d'autres. Nous ne quitterons aucun endroit, mais il se pourrait que nous modifions la prestation de nos services à certains endroits. Nous lancerons de nouveaux sites web locaux et hyperlocaux, de nouveaux formats à la radio et nous augmenterons l'information régionale à la télévision pour qu'elle soit diffusée sept jours sur sept.

Nouvelles plateformes et nouveaux espaces numériques

De nouvelles plateformes et de nouveaux espaces numériques, notamment les réseaux sociaux, ont fait une percée spectaculaire et ont modifié l'environnement médiatique au cours des dix dernières années. Ils ont permis aux Canadiens de personnaliser leur expérience. Ils nous ont permis en retour de les atteindre et de nous impliquer avec eux de nouvelles manières et d'encourager la participation, l'interaction et la co-création. De cette manière, nous offrons aujourd'hui plus que du contenu : nous offrons des espaces numériques.

Au cours des cinq prochaines années, nous accroîtrons notre leadership en créant et en alimentant ces espaces numériques canadiens. Nous renforcerons la position concurrentielle de notre offre multiplateforme actuelle. Nous accroîtrons notre offre de chaînes spécialisées de façon judicieuse. Nous mettrons en place une suite multiplateforme complète de destinations canadiennes de marque. Nous ferons des expériences avec de nouvelles plateformes et de nouvelles façons de faire les choses pour mieux nous impliquer avec les Canadiens et leur permettre de personnaliser leur expérience de notre contenu. Nous consacrerons beaucoup d'énergie pour conclure de nouveaux partenariats. Et, plus important encore, nous doublerons presque le niveau actuel de nos investissements dans le numérique pour qu'ils atteignent au moins cinq pour cent de notre budget de programmation en 2015.

Faire bouger les choses

Nos employés sont à la base de notre réussite. La stratégie *Partout, Pour tous,* comprend des initiatives qui permettront de nous assurer que notre environnement de travail favorisera la créativité et une culture de l'excellence. Notre fierté et notre passion seront le fil conducteur de tout ce que nous ferons pour servir les Canadiens tous les jours. Nous moderniserons nos méthodes de production, nous ferons un meilleur usage des technologies nouvelles et émergentes et nous améliorerons la formation et le développement de nos employés.

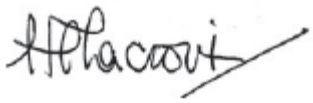
Au cours des cinq prochaines années, nous améliorerons également notre souplesse et notre agilité financières afin de financer les éléments clés qui permettront de mettre en œuvre la stratégie *Partout, Pour tous.* Nous ferons bouger les choses en provoquant des perturbations novatrices : en utilisant de nouveaux moyens et de nouvelles idées là où ceux et celles qui sont en place ne fonctionnent pas ou ne fonctionneront plus.

Nous optimiserons nos investissements dans l'infrastructure et les plateformes afin de pouvoir maximiser les fonds consacrés au contenu. Nous moderniserons nos méthodes de production. Nous développerons des initiatives pour accroître nos revenus, améliorer les coûts, réorienter les ressources, et nous examinerons de près nos actifs existants pour en extraire la valeur maximale. Nous devrons adapter la taille de la Société en fonction des moyens utilisés pour offrir nos services. Nous favoriserons les perturbations novatrices.

S'engager dans l'avenir

Il est tout à fait approprié que notre nouvelle stratégie Partout, Pour tous soit présentée la même année qui marque le 75e anniversaire du radiodiffuseur public national du Canada. CBC/Radio-Canada prévoit célébrer ce jalon important avec une programmation spéciale et multiplateforme, ainsi que des activités externes et internes rassembleuses pour les Canadiens et les employés de CBC/Radio-Canada. Nous voulons souligner la présence de CBC/Radio-Canada dans la vie des Canadiens, engager un dialogue avec eux et susciter une réflexion sur l'importance et la valeur de la radiodiffusion publique.

Les célébrations de notre 75e anniversaire souligneront ce que les Canadiens peuvent s'attendre de nous au cours des cinq prochaines années. Ils pourront s'attendre à un radiodiffuseur public plus alerte, plus distinctif, plus régional et plus interactif qu'il ne l'est aujourd'hui. Ils nous reconnaîtront comme le chef de file pour exprimer la culture et enrichir la vie démocratique en leur nom – à leur convenance. Ils finiront par nous reconnaître comme un radiodiffuseur qui est à la fois à l'écoute et un partenaire. Nous nous efforcerons d'offrir nos services partout et pour tous. C'est l'engagement que nous prenons.



Hubert T. Lacroix

Président-directeur général

2. Nos services

SERVICES ANGLAIS

radio one	**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)
radio 2	**CBC Radio 2** (musique classique, pop et jazz, à la radio et sur quatre chaînes en ligne : classique, jazz, auteurs canadiens, compositeurs canadiens)
radio3 BREAKING NEW SOUND	**CBC Radio 3** (musique émergente canadienne diffuse sur Internet, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 86)
CBC	**CBC Television** (nouvelles, information, émissions de sport et de divertissement)
CBC news network	**CBC News Network** (service d'information télévisée en continu)
bold	**bold** (dramatiques, comédies, spectacles et événements sportifs)
documentary	***documentary*** (documentaires, films et séries canadiens et étrangers)
cbc.ca	***CBC.ca*** (nouvelles, information, matériel audio et vidéo diffuse en continu, brèves sportives, reportages web et archives multimédias)

SERVICES FRANÇAIS

RADIO PREMIÈRE CHAÎNE	**Première Chaîne** (information et programmation culturelle à la radio)
ESPACE MUSIQUE	**Espace musique** (musique classique, jazz, chansons, musique du monde et musique émergente à la radio)
BANDE À PART	**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	**Espace classique** (musique classique de votre choix sur Internet)
ESPACE jazz	**Espace jazz** (jazz de votre choix sur Internet)
ESPACE monde	**Espace monde** (musique du monde de votre choix sur Internet)
PREMIÈREplus	**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)
Sportsextra	**Sports extra** (information et analyses sportives à la radio par satellite de Sirius, chaîne 96)

TÉLÉVISION	**Télévision de Radio-Canada** (nouvelles, actualités, dramatiques, culture, variétés, émissions de sport et programmation enfants et jeunesse)
RDI	**Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI)** (nouvelles, information et actualités diffusées en continu à la télévision)
TOU.TV	**TOU.TV** (service de television en ligne sur demande créé par Radio-Canada et diffusant des contenus de 20 producteurs et télédiffuseurs canadiens et étrangers)
artv	**ARTV** (arts et culture)
TV5MONDE	**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	***Radio-Canada.ca*** (nouvelles, information, matériel vidéo et audio en continu, et reportages web)

SERVICES COMBINÉS

RCI RADIO CANADA INTERNATIONAL	**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'intermédaire de stations partenaires dans le monde entier
RCI plus	**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)
cbcnorth	**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)
cbcnews express	**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)
CBC Records Les disques SRC	**CBC Records/Les disques SRC** (étiquette mettant en vedette des musiciens canadiens et produisant environ huit CD chaque année)
.ca MOBILE	**CBC Mobile Productions/ Les Productions mobiles deRadio-Canada** (programmation pour sites Internet mobiles, sites adaptés au format iPhone, alertes SMS, CBC News Network et RDI en direct et sur demande)
mobiles	**Mobile Services/Services mobiles** (services de production maison qui génèrent des revenus tirés de la programmation grâce à la vente à des tiers)
boutique boutiqueradio-canada.ca	**CBC Shop/Boutique Radio-Canada** (boutique sur place et en ligne où sont proposes des enregistrements sonores et audiovisuels d'émissions deCBC/Radio-Canada ainsi que des produits dérivés)

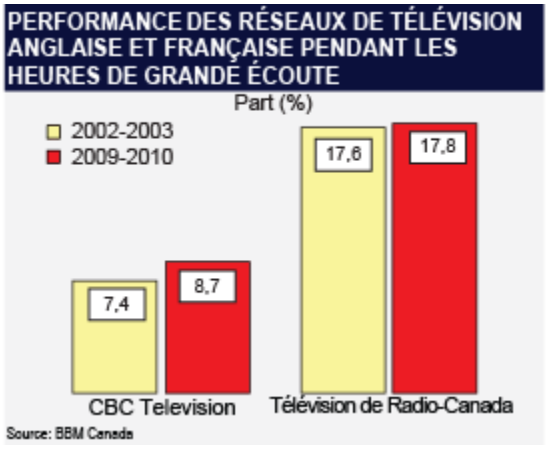
3. Notre contexte opérationnel : processus de planification

Rendement actuel : Succès continu auprès des auditoires

Nous avons obtenu des succès remarquables avec nos auditoires, malgré les pressions financières et l'abondance de choix qui permettent aux Canadiens d'écouter et de regarder du contenu ou d'y avoir accès, et ce, à leur convenance.

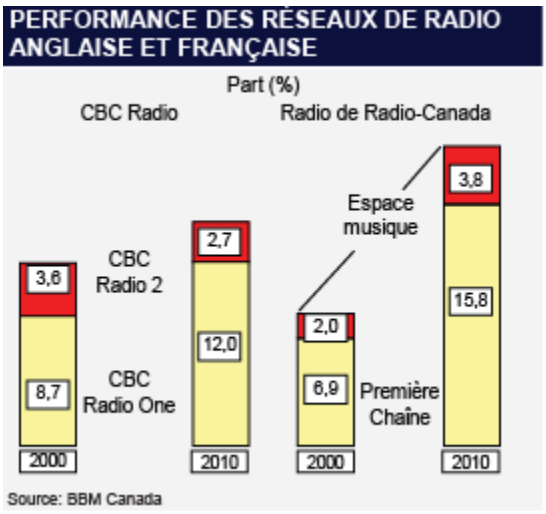
Télévision

Alors que les parts des autres télédiffuseurs généralistes en Amérique du Nord ont décliné depuis les dernières années, la part d'auditoire de CBC Television a progressé. Avec 8,7 pour cent de part d'auditoire aux heures de grande écoute pour l'année de radiodiffusion 2009-2010, CBC Television a établi un record depuis cinq ans. LaTélévision de Radio-Canada continue d'attirer près d'un cinquième de toute l'écoute des francophones aux heures de pointe, avec une part de 17,8 pour cent, en dépit d'une concurrence toujours plus vive des émissions de téléréalité et d'une foule de chaînes spécialisées.



Radio

En dépit du déclin général de l'écoute de la radio chez les Canadiens, 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 12 pour cent à l'automne 2010, CBC Radio One, le principal service de nouvelles et d'information de la Radio anglaise, a de nouveau établi un record, après celui de l'année précédente, en améliorant sa marque de près d'un point de pourcentage. Les émissions du matin en semaine de CBC Radio One ont occupé les trois premières places dans les 17 marchés mesurés par les carnets BBM de l'automne 2010. La part de 2,7 pour cent de Radio 2 à l'automne 2010 est restée inchangée par rapport à il y a an, mais est inférieure à la part de 3,6 pour cent de l'automne 2000.

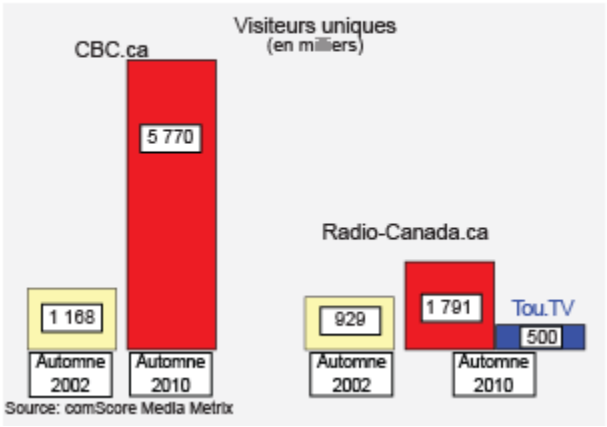


La Radio de Radio-Canada a touché près de 1 francophone sur 5 (19 pour cent) chaque semaine et a accaparé près d'un cinquième de toute l'écoute francophone de la radio au Canada (19,5 pour cent). La part de 15,8 pour cent de la Première Chaîne cet automne dépasse de 1,1 point celle d'il y a un an et d'à peine 0,1 point celle de la marque record.

Services en ligne

Les sites web de CBC/Radio-Canada font partie des sites de nouvelles et d'information les plus prisés au Canada. À l'automne 2010, 5,8 millions de Canadiens ont consulté *CBC.ca,* tandis que *Radio-Canada.ca* recevait la visite de près de 1,8 millions de Canadiens et que 500 000 personnes se sont rendues sur le site de TOU.TV, le nouveau site web de Radio-Canada qui présente de la programmation en français venant de dix partenaires de diffusion, dont Radio-Canada. TOU.TV a reçu le prix Boomerang du meilleur site Internet de 2010.

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



Source: comScore Media Metrix

Quelle est l'opinion du public à notre endroit?

Malgré la prolifération des choix médiatiques, le radiodiffuseur public national du Canada conserve une large part d'appui au sein du public canadien. Depuis 2001, CBC/Radio-Canada organise un sondage annuel d'opinion publique parmi un vaste échantillon représentatif de Canadiens.

Les résultats de ce sondage révèlent que les Canadiens francophones et anglophones ont une perception très positive de nos services de radio et de télévision, et que cette perception s'est renforcée avec le temps.

INDICATEURS DE RENDEMENT DES SERVICES DE CBC|RADIO-CANADA

Pourcentage en accord* (Canadiens 18+)

	2001	2009	2010
Service essentiel	95	97	98
Satisfaction	86	88	89
Service distinctif	80	89	92
Caractère complet	92	94	95
Confiance	93	95	96

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

Source: OTM 2001 et 2009, Sondage Omnibus 2010

Le contexte de la planification : Le besoin d'avoir une vue à plus long terme

Le ralentissement soudain et brutal de l'économie canadienne en 2008-2009 ainsi que la conjoncture incertaine dans laquelle nous évoluons nous ont convaincus que nous devions mettre au point un plan stratégique basé sur un horizon de planification à plus long terme, jusqu'en 2015. La première étape consistait à comprendre clairement la conjoncture opérationnelle dans laquelle nous évoluons et la manière dont cette conjoncture évoluera au cours des cinq prochaines années.

Dans notre analyse, nous avons tenté de répondre à quatre questions :

1. Comment les Canadiens consommeront-ils le contenu audio et le contenu vidéo au cours des cinq prochaines années?
2. D'où viendra le financement de notre nouveau plan stratégique?
3. Qui seront nos principaux concurrents en 2015?
4. De quelle manière le contexte réglementaire évoluera-t-il au cours des cinq prochaines années?

Les réponses à ces questions sont présentées ci-dessous.

1. Comment les Canadiens consommeront-ils le contenu audio et le contenu vidéo au cours des cinq prochaines années?

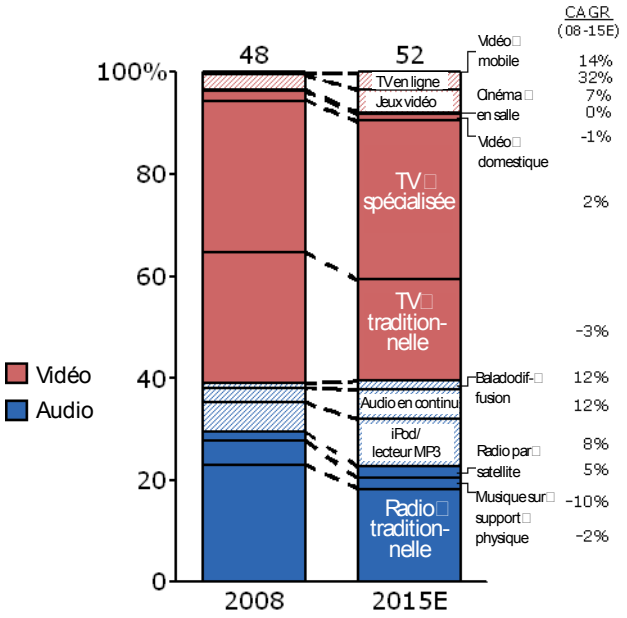
Alors que les Canadiens adopteront des plateformes et des technologies émergentes au cours des cinq prochaines années, leur consommation globale des médias devrait passer de 48 heures à 52 heures par semaine. L'écoute télévisuelle restera le principal moyen de consommation des médias pour les Canadiens jusqu'en 2015. Toutefois, le virage vers les services spécialisés continuera de se réduire et de fragmenter l'auditoire des télédiffuseurs généralistes. À l'heure actuelle, les services spécialisés représentent près de 58 pour cent de l'auditoire de la télévision anglophone et 43 pour cent de celui de la télévision francophone au Canada.

La consommation de contenu vidéo continuera de se déplacer graduellement vers les plateformes numériques sur demande, certains genres étant plus touchés que d'autres. Les nouvelles feront le saut rapidement, alors que ce sera plus graduel pour les dramatiques et les comédies.

Au cours des cinq prochaines années, les Canadiens passeront moins de temps à écouter la radio traditionnelle – au moins deux heures de moins par semaine – 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 mobiles, ce qui leur laissera tout le loisir de choisir ce qu'ils veulent écouter, quand ils le veulent et où ils le veulent.

Bien que l'auditoire global de la radio diminuera, les Canadiens continueront de passer au moins 10 heures à écouter les stations de radio traditionnelles[1].

CONSOMMATION DES MÉDIAS PAR HABITANT (heures/semaine)



Les parties hachurées indiquent une dépendance à l'égard de la distribution en ligne
Source: BBM Canada, comScore et Bain

[1] Selon le système de Sondages BBM, qui constitue la norme de l'industrie canadienne de la radio, les Canadiens passent environ 12 heures par semaine à écouter la radio. C'est 5 ou 6 heures de moins que l'utilisation mesurée par le système de carnet d'écoute de Sondages BBM .

La télévision et la radio continueront de répondre aux besoins en médias de la plupart des Canadiens jusqu'en 2015, comme l'a montré l'Observatoire des technologies médias (OTM), mais de nombreux Canadiens plus jeunes, en particulier ceux de moins de 25 ans, ont résolument opté pour le contenu sur demande. Ils n'ont toutefois pas abandonné les médias traditionnels, mais ont plutôt adopté de nouvelles technologies et plateformes, en complément de leur consommation de contenu télévisé et radiophonique.

2. D'où viendra le financement de notre nouveau plan stratégique?

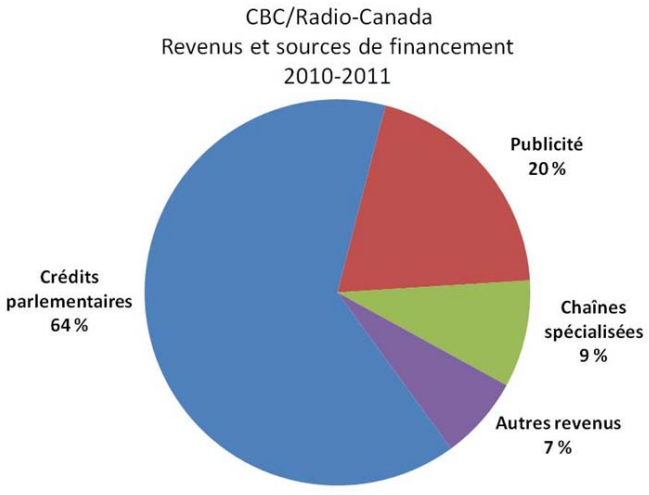
CBC/Radio-Canada compte sur quatre sources de financement direct :

1. *Les crédits parlementaires annuels;*
2. *Les revenus publicitaires;*
3. *Les revenus d'abonnement;*
4. *Autres revenus.*

Comme on le démontre dans le reste de cette partie, ces sources de financement ne peuvent suffire à générer les fonds additionnels nécessaires à la mise en œuvre du plan *Partout, Pour tous*. Pour cette raison, le plan comporte une gamme d'initiatives de réduction des coûts et de production de revenus. Nous procéderons également à un autre examen des actifs dans le but de gérer les pressions sur le budget d'immobilisations.

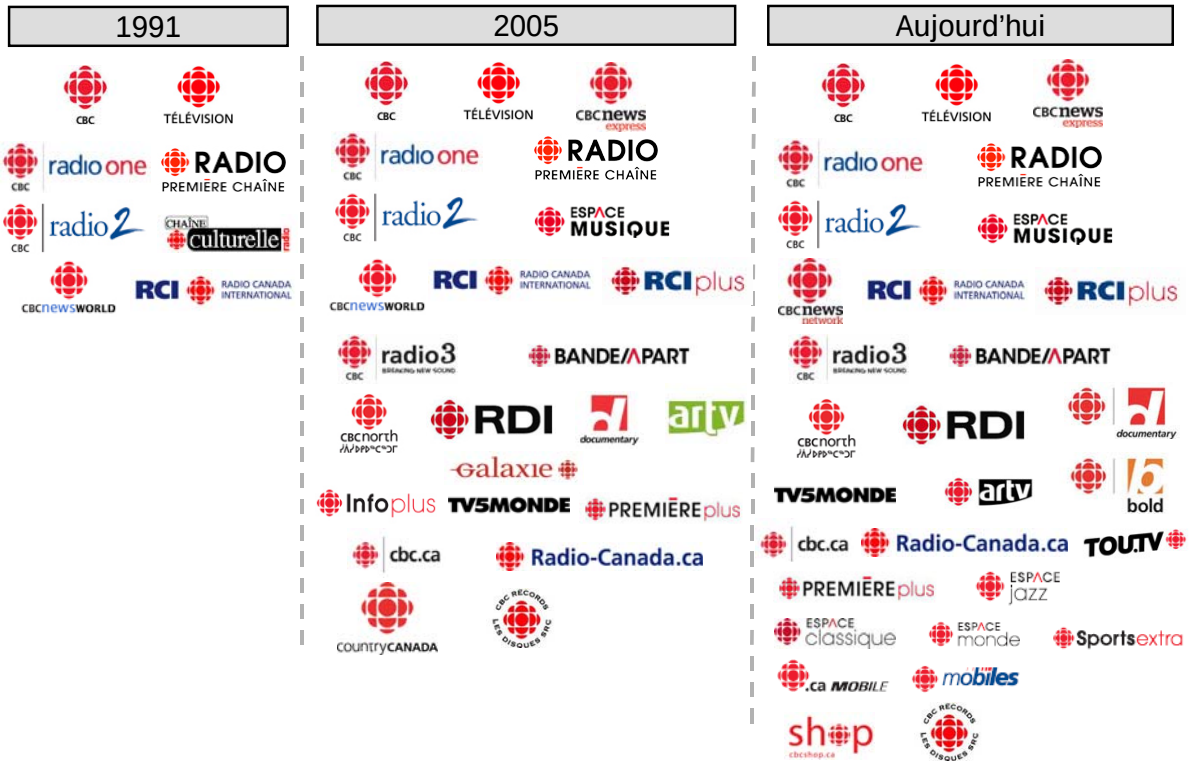
1. *Crédits parlementaires – Le besoin d'un financement pluriannuel*

Les crédits parlementaires totaux accordés à CBC|Radio-Canada pour 2010-2011 s'élèvent à 1,16 milliards de dollars. Cela comprend un montant additionnel ponctuel de 60 millions de dollars, que nous avons reçu au cours des neuf années précédentes. Le gouvernement n'a pris aucun engagement quant à ce financement additionnel après le 31 mars 2012.



Source : Rapport annuel de CBC/Radio-Canada

Bien que son financement n'ait pas suivi le rythme de l'inflation depuis 20 ans (créant ainsi un manque à gagner notionnel de 400 millions de dollars en dollars réels), CBC/Radio-Canada a considérablement élargi ses services grâce à une gestion efficace de ses ressources et de ses revenus autogénérés. Aujourd'hui, les Canadiens ont accès à notre contenu à leur convenance, sur un vaste éventail de plateformes. En même temps, nous avons augmenté le volume de contenu canadien dans nos grilles de télévision aux heures de grande écoute, au moment où les Canadiens sont le plus nombreux devant leur écran.



Avec *Partout, Pour tous,* nous sommes partis de l'hypothèse que CBC/Radio-Canada bénéficiera d'un financement stable pendant la période de planification. C'est nécessaire si nous voulons planifier notre programmation et nos activités avec un degré raisonnable de confiance. De nombreux autres radiodiffuseurs publics d'autres pays reçoivent du financement pluriannuel, comme la BBC (10 ans), Australian Broadcasting Corporation (3 ans) et France Télévisions (jusqu'à 5 ans)

2. *La publicité : une source de revenus vitale, mais menacée*

La publicité est une source de revenus vitale pour CBC/Radio-Canada, qui représente 20 pour cent de son financement. Avec des auditoires à la hausse et une reprise fragile de l'économie, les revenus publicitaires de notre télévision généraliste et des services numériques sont se chiffrés à 368 millions de dollars en 2010-2011.

Toutefois, alors que la concurrence des chaînes spécialisées et d'autres plateformes s'accentuera, les revenus publicitaires de la télévision généraliste continueront de subir des pressions. Selon Price Waterhouse Coopers (PwC), la publicité générée par les

services spécialisés sera le double de celle des télédiffuseurs généralistes entre 2010 et 2014 (4,8 pour cent contre 2,4 pour cent). Nous pensons que les revenus publicitaires générés par nos services de télévision généraliste dépasseront les prévisions de Price Waterhouse Coopers de 0,4 pour cent du fait de l'augmentation des auditoires, de l'amélioration des stratégies de mise en marché et d'une orientation client plus marquée. Nous prévoyons que les revenus publicitaires provenant de nos services en ligne atteindront presque le double en 2015-2016 en raison d'une augmentation de l'utilisation des nouvelles plateformes.

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 2010-2011, les revenus des services spécialisés ont totalisé 153 millions de dollars, soit une augmentation de 4,3 millions de dollars par rapport à 2009-2010. Contrairement aux revenus publicitaires, les revenus d'abonnement sont passablement stables et n'ont pas été touchés outre mesure par la conjoncture économique difficile.

4. Autres revenus : primordiaux pour notre stratégie de programmation

CBC/Radio-Canada cherche constamment à tirer parti de ses actifs pour générer des revenus à l'échelle de toutes ses composantes qui peuvent être réinvestis dans la programmation. Les revenus auto-générés proviennent de tous les secteurs de la Société. Par exemple, les composantes médias génèrent des revenus grâce à la vente d'émissions, à la location d'espaces et à la distribution de CBC News/RDI Express et nos services d'information et de nouvelles disponibles dans tous les grands aéroports au Canada. D'autres revenus proviennent de la vente et de la location d'actifs immobiliers, du marchandisage, de la location d'immeubles, des droits de stationnement, sans parler des revenus tirés de la location d'espaces sur nos sites d'émetteurs et du loyer que paient les clients externes pour utiliser nos studios et nos cars de reportage.

Les autres revenus autogénérés de CBC|Radio-Canada ont totalisé 129,3 millions de dollars en 2010-2011. Cela représente une chute considérable par rapport aux années précédentes, car on a retranché les revenus de Galaxie et les paiements de location par des tiers à la suite de la vente en 2003 des terrains adjacents au Centre canadien de radiodiffusion. Ces créances ont été vendues en 2009 dans le cadre de notre plan de redressement afin de générer suffisamment de liquidités pour réduire notre passif et équilibrer le budget 2009-2010 au 31 mars 2010.

Avec la création du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), CBC/Radio-Canada et les télédiffuseurs généralistes privés du Canada ont eu accès à des sources de financement additionnelles. Le FAPL, crée par le CRTC, est destiné à améliorer la qualité de la programmation locale dans les marchés télévisuels non métropolitains. Au total, 18 stations de CBC/Radio-Canada sont admissibles au soutien du FAPL et contribuent aux objectifs généraux du Fonds : assurer que les téléspectateurs dans les marchés canadiens de plus petite taille continuent de recevoir une programmation locale diversifiée, en particulier des nouvelles locales; améliorer la qualité et la diversité de la programmation locale; et s'assurer que les téléspectateurs

des marchés francophones ne sont pas désavantagés par la taille plus réduite de ces marchés.

CBC/Radio-Canada a reçu 36,7 millions de dollars du FAPL en 2010-2011. Le maintien de ce Fonds après le 31 août 2012 n'a pas été confirmé par le CRTC.

3. Qui seront nos principaux concurrents en 2015?

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).

	Diffusion			Télécommunications			Revenus
							Revenus estimés en 2010
Bell	✓	✓	✓	✓	✓	✓	18,1 G$
ROGERS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11,3 G$
SHAW	✓	✓	✓	✓	✓		4,7 G$
QUEBECOR Media		✓	✓	✓	✓	✓	2,5 G$
	✓	✓					1,7 G$

Le secteur de la télévision comprend deux types de services différents – les télédiffuseurs généralistes et les services payants/spécialisés. Bien que les télédiffuseurs généralistes aient perdu des téléspectateurs au profit des services payants/spécialisés au cours des dernières années, ils constituent toujours 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 (même si la valeur du signal sera appliquée sous peu pour les télédiffuseurs généralistes privés), 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 dominent, Bell et Shaw Media, alors que Quebecor a la mainmise sur presque tous les aspects du marché francophone québécois. Avec 15 stations anglophones et 13 stations francophones, 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 présente, avec seulement trois services largement distribués (CBC News Network, RDI et ARTV) et deux services numériques, qui ne bénéficient que d'une distribution limitée (**bold** et *documentary*). Le renforcement de notre position dans le marché des services spécialisés en regroupant nos chaînes spécialisées

actuelles dans le cadre de négociations avec les EDR et en élargissant notre portefeuille lorsque des possibilités de partenariats se présenteront, voilà la principale priorité de la Société. À cette fin, nous avons négocié récemment des ententes de cinq ans avec Bell et Rogers et une entente de deux ans avec Quebecor pour la distribution de nos services.

La déréglementation a également entraîné la forte concentration de l'industrie radiophonique privée canadienne, qui ne compte plus qu'une poignée de grands joueurs – Astral, Rogers, Cogeco et Corus. La concentration a aussi été synonyme de rentabilité pour l'industrie de la radio privée au Canada. CBC/Radio-Canada est le seul service national de radio, qui compte quatre réseaux (deux en français et deux en anglais) distribués par 82 stations.

La distribution télévisuelle constitue le plus grand segment de l'industrie de la radiodiffusion. Plus de 90 pour cent des Canadiens reçoivent les signaux télévisuels par l'intermédiaire d'un câblodistributeur ou d'une entreprise de distribution par satellite, et cinq entreprises (Rogers, Bell, Shaw, Vidéotron et Cogeco) se partagent 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) sont sortis presque indemnes de la récession, alors que les secteurs qui dépendaient plus particulièrement des revenus publicitaires (télédiffuseurs généralistes, radio privée) ont été les plus touchés. En 2009-2010, les distributeurs de télévision ont affiché plus de 1,7 milliards de profits. Par ailleurs, les pertes combinées de tous les télédiffuseurs généralistes atteignaient presque les 300 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 10 pour cent.

Relevés financiers pour le secteur de la radiodiffusion (en *milliards*)

	2009		2008		2009/2008	
	Revenu	Bénéfice net avant impôts	Revenu	Bénéfice net avant impôts	Revenu	Bénéfice net avant impôts
Télévision par câble *	9,22 $	1,65 $	8,24 $	0,82 $	12 %	102 %
Télévision par satellite	2,19 $	(0,02 $)	2,05 $	0,04 $	7 %	(143 %)
Télévision payante/spécialisée	3,10 $	0,66 $	2,93 $	0,61 $	6 %	7 %
Télévision généraliste privée	1,97 $	(0,28 $)	2,14 $	(0,10 $)	(8 %)	189 % **
Radio privée	1,51 $	0,32 $	1,59 $	0,39 $	(5 %)	(18 %)

Source : CRTC

* Le bénéfice net avant impôts n'est pas disponible pour les EDR par câble uniquement, donc les revenus incluent ceux d'Internet et de la téléphonie.

**Augmentation des pertes

Les plus importants télédiffuseurs généralistes du Canada étant affaiblis par le ralentissement économique, ils sont devenus des cibles de choix pour les prises de contrôle. Shaw a acheté CanWest, qui avait déclaré faillite, et Bell a acquis les 85 pour cent de parts de CTV qu'elle ne détenait pas. Ces transactions importantes ont créé une convergence des secteurs de la télédiffusion et des télécommunications au Canada. L'industrie de la radiodiffusion canadienne de 15,6 milliards de dollars semble minuscule à côté des 40 milliards de celui de l'industrie des télécommunications.

CBC/Radio-Canada fait face à un avenir dans lequel tous ses principaux concurrents du marché anglophone et du marché francophone sont la propriété d'entreprises très présentes dans le secteur des télécommunications. Actuellement, nous sommes le seul radiodiffuseur national qui n'appartient pas à un distributeur par câble ou par satellite. Résultat : nous pouvons nous attendre à plus de pression sur les coûts de nos principales émissions de sport alors que ces conglomérats cherchent à acquérir du contenu canadien pour leurs services spécialisés. CBC/Radio-Canada se préoccupe du contrôle et de la distribution du contenu par ces entreprises intégrées. Les Canadiens auront-ils un accès équitable à un éventail diversifié de contenu canadien dans ce nouvel environnement?

4. De quelle manière le contexte réglementaire évoluera-t-il au cours des cinq prochaines années?

Les objectifs de la politique de radiodiffusion du Canada, contenus dans la *Loi sur la radiodiffusion de 1991,* stipulent clairement que les gouvernements canadiens ont conclu que la culture ne peut être entièrement livrée aux forces du marché et que 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 élaborée et mise en application. Au fil des ans, le CRTC a mis au point des politiques publiques pour soutenir la création et la diffusion de contenu audio et vidéo canadien. Par exemple, il a mis en place des quotas de contenu canadien pour les stations de radio et de télévision canadiennes et a aussi contribué à la mise en place de fonds pour venir en aide aux parties suivantes :

- Les compositeurs et musiciens canadiens *(Fonds de la musique du Canada);*
- Les producteurs indépendants d'émissions de télévision canadiennes, principalement par l'entremise du *Fonds des médias du Canada* (FMC) et des crédits d'impôt;
- Les diffuseurs locaux dans de plus petits marchés, par l'intermédiaire du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL).

Ces fonds jouent un rôle essentiel pour appuyer les créateurs de contenu audio et vidéo au Canada. Le financement disponible grâce au FMC et au FAPL dépend toutefois des revenus provenant des EDR et de la continuation de ces programmes.

De plus, le CRTC a indiqué qu'il préférerait que la politique publique évolue en réponse aux forces du marché avec un minimum de nouvelle réglementation. Cela a été évident dans ses décisions sur la distribution des services de télévision dans le monde numérique et sur le mécanisme en vertu duquel les EDR négocieront une juste valeur avec les télédiffuseurs généralistes privés pour le droit de distribuer leurs signaux (si la Cour fédérale fait respecter la compétence du CRTC dans ce dossier).

Par ailleurs, les acquisitions de CanWest par Shaw et de CTV par Bell, ainsi que la prolifération du contenu non linéaire, peuvent persuader le CRTC que des protections réglementaires plus solides sont nécessaires pour contrer la concentration croissante de la propriété et la convergence de la radiodiffusion et des télécommunications. En ce qui concerne le premier point, le CRTC a tenu en juin 2011 une audience sur la manière dont l'intégration verticale influe sur l'accès au contenu et sur l'exclusivité de la propriété du contenu entre les plateformes. Pour ce qui est du second point, le CRTC a annoncé, le 25 mai 2011, qu'il procéderait à une cueillette d'informations sur les services de programmation alternatifs du système canadien de radiodiffusion[2].

Partout, Pour tous : un succès tout tracé

Comme nous l'avons dit plus haut, le contexte opérationnel de CBC/Radio-Canada est caractérisé par le changement constant et l'incertitude continue. En étant plus concentrés, plus souples et plus agiles, nous mettrons en œuvre un plan stratégique quinquennal qui nous permettra de relever de nombreux défis et de mettre à profit de nombreuses possibilités.

[2] Par « alternatif », on entend une programmation fournie par des entités sur de multiples plateformes qui sont distinctes des infrastructures physiques sur lesquelles elle est diffusée.

4. Le plan stratégique : *Partout, Pour tous*

Le plan* Partout, Pour tous, *constitue une vision de l'avenir de CBC/Radio-Canada et nous indique clairement comment nous comptons nous y prendre.

Répondre aux besoins changeants des Canadiens

CBC/Radio-Canada a élaboré le plan stratégique *Partout, Pour tous,* afin de nous préparer à répondre aux nouvelles attentes des Canadiens à l'égard de leur radiodiffuseur public dans un monde soumis à des révolutions technologiques constantes, à des transformations rapides des habitudes de consommation et à un contexte économique incertain. Ce nouveau plan stratégique quinquennal nous donne la clarté dont nous avons besoin pour faire des choix stratégiques et répartir de maigres ressources. Il nous permettra de continuer de piloter la transformation de la radiodiffusion canadienne.

Partout, Pour tous redéfinit la façon dont CBC/Radio-Canada s'impliquera avec les Canadiens en tant que membres de leurs communautés et que citoyens. À un moment où les Canadiens exigent davantage et de façons différentes, CBC/Radio-Canada sera plus qu'un radiodiffuseur pour ses auditoires. Dans l'univers numérique d'aujourd'hui, nous avons l'occasion de créer de nouveaux espaces et de créer de nouveaux liens entre le radiodiffuseur public canadien et le public qu'il sert. Voilà notre vision pour le radiodiffuseur public national du Canada.

« Renseigner, éclairer, divertir » : le mandat de CBC/Radio-Canada

La *Loi sur la radiodiffusion de 1991* stipule que : « … 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; … la programmation de la Société devrait à la fois :

- être principalement et typiquement canadienne;
- 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;
- contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;
- 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;
- s'efforcer d'être de la même qualité en français et en anglais;
- contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;
- être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens; et
- refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada. »

Principes clairement définis et mesures du rendement

C'est un nombre record de Canadiens qui consomment notre programmation, même si le nombre de chaînes et de stations disponibles est sans précédent. Pour être un chef de file culturel et un radiodiffuseur public efficace et pertinent aujourd'hui comme demain, CBC/Radio-Canada se doit d'être plus nationale, plus régionale et plus numérique, et de façon plus cohérente.

Avec *Partout, Pour tous,* nous avons mis au point un ensemble de principes directeurs qui prolongent notre vision et guident nos décisions à tous les niveaux de l'organisation.

Point de départ – Objectifs clés

CBC/Radio-Canada a entamé le projet *Partout, Pour tous,* en déterminant six objectifs clés :

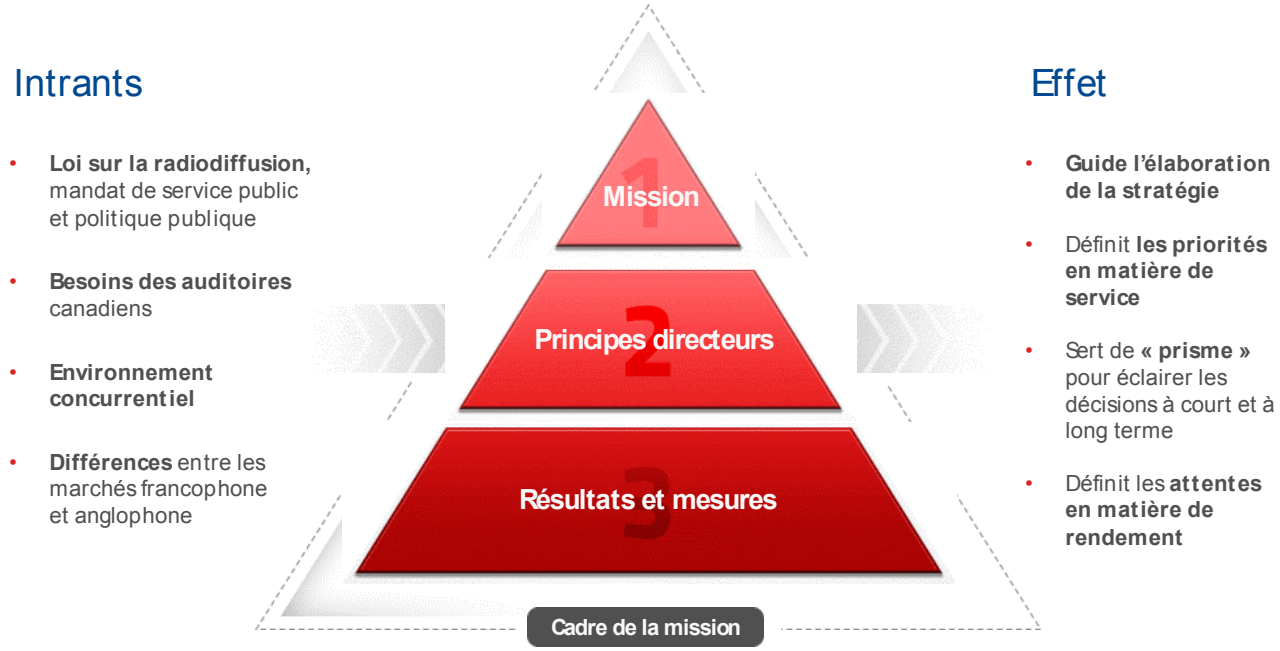
1. Aligner plus efficacement le Conseil d'administration, la haute direction, les composantes médias ainsi que tous les gestionnaires et les employés sur les priorités de CBC/Radio-Canada.
2. Accélérer le succès de la Société auprès des auditoires à la télévision, à la radio et sur les plateformes non traditionnelles.
3. Donner à la direction plus de souplesse pour répondre aux changements et aux nouvelles possibilités.
4. Définir un plan directeur stratégique à plus long terme pour guider la planification et les décisions à court terme.
5. Répertorier et quantifier les investissements requis pour atteindre les objectifs et accroître la « part de voix » de CBC/Radio-Canada.
6. Tirer pleinement parti des économies d'échelle de la Société tout en respectant les différences inhérentes entre les marchés anglais et français.

Les éléments du plan

Après un processus de planification stratégique de 11 mois avec la participation de nombreux employés dans toute la Société, et en s'appuyant sur les commentaires faits dans le cadre des groupes de discussion et des sondages auprès de nos auditoires et de nos parties intéressées, l'Équipe de la haute direction de CBC/Radio-Canada a collaboré étroitement avec le Conseil d'administration (et le Comité de la planification stratégique du Conseil, créé pour l'occasion) afin de concevoir :

- Une nouvelle vision pour CBC/Radio-Canada;
- Des principes directeurs qui appuient la vision;
- Des priorités stratégiques – programmation, régions et plateformes – pour atteindre nos objectifs, y compris les coûts;
- Des orientations futures pour les genres de programmation;
- Des outils pour mesurer les résultats.

Le contexte dans lequel ces composantes vont évoluer est résumé dans le tableau ci-dessous.



La nouvelle vision de CBC/Radio-Canada stipule ce qui suit :

> « Notre vision consiste à être le **leader reconnu** pour **exprimer la culture canadienne** et pour **enrichir la vie démocratique** de tous les Canadiens. »

Le succès de notre vision repose sur les quatre principes directeurs suivants :

1. offrir du contenu canadien de **qualité, original et novateur;**
2. **rassembler** tous les Canadiens et **refléter** leur réalité;
3. **s'engager dans une conversation avec nos auditoires;**
4. viser **l'optimisation** et la **responsabilisation.**

L'accomplissement de notre vision en fonction des principes directeurs ci-dessus signifiera que, en effet, nous offrons une vaste programmation qui renseigne, éclaire et divertit, conformément aux dispositions de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.

1. Notre stratégie de programmation réseau

Grâce au plan *Partout, Pour tous,* nous offrirons plus de contenu canadien

La rétroaction de nos auditoires a amené le renouvellement de la programmation dans tous nos services : les Canadiens veulent voir leur réalité, leurs intérêts et leur identité reflétés dans des émissions de grande qualité et attirantes, créées par des Canadiens. Le contenu canadien est au cœur de notre mandat, et nous en offrons beaucoup plus que n'importe quel autre radiodiffuseur de langue française ou anglaise.

Avec le plan *Partout, Pour tous,* nous serons encore plus le reflet de la réalité des Canadiens. Par exemple, nous produirons dix événements multimédias « de marque » par an pour les Services français et anglais, qui mettront en valeur et en lumière des enjeux nationaux particuliers ayant une signification pour tous les Canadiens.

Par exemple, en novembre 2010, une émission de marque pour le jour du Souvenir, ***We Will Remember Them/Pour ne pas les oublier****,* a présenté une nouvelle génération de héros de guerre canadiens aux auditoires des Services français et anglais. La programmation comprenait une gamme de contenu multimédia, notamment des pages web consacrées à des soldats canadiens tombés en Afghanistan, avec du contenu auquel ont participé les familles et les amis des soldats. Les Canadiens pouvaient aussi publier leurs commentaires.

Des priorités de programmation partagées entre les Services anglais et français

Les Services français et les Services anglais évoluent dans des marchés aux caractéristiques et aux *besoins* différents*.* Toutefois, la stratégie *Partout, Pour tous,* lie CBC et Radio-Canada par une définition unique du rôle du radiodiffuseur public national. De même, elle intègre la réalité qui veut que la stratégie soit adaptée aux deux marchés linguistiques.

Les principales priorités de programmation que partagent les Services anglais et français sont les suivantes :

1. **Information**
   - Terminer le renouvellement du secteur de l'Information, notamment l'expansion et l'intégration du multimédia
   - Augmenter les auditoires sur toutes les plateformes

2. **Régions**
   - Accroître l'étendue et la profondeur de notre empreinte - tant sur le plan géographique que dans la couverture continue, et la gamme de contenu

3. **Arts et divertissement**
   - Renforcer le leadership de CBC/Radio-Canada dans le domaine du divertissement en offrant aux Canadiens la fiction, l'humour et la culture de chez nous

4. **Nouvelles plateformes**
   - Préserver notre position de leader canadien, alors que les auditoires migrent vers de nouvelles plateformes

Stratégies de programmation

Services anglais

Le portefeuille des Services anglais de CBC|Radio-Canada se compose des services suivants : CBC Television, CBC News Network, **bold,** *documentary* (participation majoritaire), CBC Radio One, CBC Radio 2, CBC Radio 3 ainsi que des plateformes numériques, dont *CBC.ca.* Le contenu de CBC est aussi proposé sur de nouvelles plateformes grâce à des partenariats avec des distributeurs de contenu.

Stratégie de programmation des Services anglais

GENRES	MESURES CLÉS	Résultat attendu
Nouvelles nationales et internationales	- Terminer la stratégie et le renouvellement du secteur de l'Information pour toutes les plateformes – intégration d'un service central de collecte et de distribution, stratégies pour augmenter l'auditoire, accent mis sur la profondeur et le contexte, plus de journalisme original, reflet de la diversité du Canada, bâtir le profil du reporter, présenter des spéciales plus marquantes. - Poursuivre le renouvellement des nouvelles nationales.	-Leadership de CBC en matière de nouvelles nationales et internationales.
Nouvelles régionales	- Terminer la stratégie et le renouvellement du secteur de l'Information pour toutes les plateformes, dans le cadre du plan d'élargissement du service local, notamment : réinvestir dans les établissements actuels, procéder à l'expansion des établissements actuels et dans de nouveaux établissements.	- Voir les sections sur les stratégies régionale et numérique.
Actualités/Radio parlée de haut calibre	- Maintenir le rendement des émissions parlées de haut calibre à Radio One et développer davantage les émissions d'actualités et d'arts et divertissement sur toutes les plateformes. - Revoir les formules pour assurer une expérience uniforme dans toutes les déclinaisons de la marque - Poursuivre les investissements dans le contenu numérique pour la radio et la télévision (baladodiffusions, médias sociaux, service mobile) afin de suivre le mouvement des auditoires des services terrestres vers le numérique.	-Maintenir le leadership de CBC dans les émissions parlées à la radio.

GENRES	MESURES CLÉS	Résultat attendu
Musique	- Concevoir et mettre en œuvre une stratégie musicale multimédia complète. - Poursuivre notre engagement à présenter et à célébrer une vaste gamme de musique et d'artistes canadiens.	-Accroître la part d'auditoire global du contenu musical présenté sur toutes les plateformes.
Dramatiques/ Comédies/ Divertissement factuel	- Réduire la dépendance à l'endroit des émissions américaines et les remplacer par des séries canadiennes originales. - Poursuivre l'engagement envers les émissions de télévision dramatiques et de comédie scénarisées canadiennes et préserver l'enveloppe du FMC. - Poursuivre l'engagement à l'égard de la programmation de divertissement factuel. - Renforcer la du contenu sur CBC.ca.	-Réduire la dépendance de CBC à l'endroit des émissions américaines pour les revenus et les occasions de promotion - Étendre la position de chef de file dans le créneau des arts et du divertissement.
Grands événements	- Engagement annuel relatif à la présentation de grands événements des émissions de marque; en créer un minimum de 10 par an. - Les grands événements ont leur raison d'être en matière de culture nationale ou d'intérêt public, et ils se traduiront par des émissions sur toutes les plateformes, des activités significatives favorisant le dialogue avec le public et la participation des régions du pays.	-Programmer au moins dix grands événements par an à la télévision.
Sports	- Élaborer et mettre en œuvre une strat.gie multimédias en matière de sports. - Rechercher et développer des occasions de partenariat. - Concevoir et lancer un site web pour CBCSports.ca qui soit le meilleur dans sa catégorie. - Améliorer les coûts nets des principales émissions.	-Trouver une vocation durable pour les Sports sur CBC – bases économiques plus favorables, revenus accrus et occasions de partenariat plus nombreuses.

Services français

Les Services français de CBC|Radio-Canada comprennent la Télévision de Radio-Canada, le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), la Première Chaîne, Espace musique, Espace jazz, Espace classique, Espace monde, Bande à part, Radio Canada International (RCI), *Radio-Canada.ca* et TOU.TV. La Société est aussi un partenaire d'ARTV et de TV5Monde.

Stratégie de programmation des Services français

GENRES	MESURES CLÉS	Résultat attendu
Nouvelles nationales et internationales	-Poursuivre le développement de l'offre multiplateforme continue. -Préserver et renforcer la marque (équitable et impartiale).	- Accroître les auditoires pour les nouvelles nationales et internationales sur toutes les plateformes. -Être perçu comme la source la plus fiable et la plus crédible de nouvelles et d'analyses dans un environnement multimédia fragmenté et de plus en plus axé sur l'opinion.
Magazines d'actualité	-Continuer d'exploiter les principaux domaines d'expertise.	- Continuer d'enrichir le contenu multiplateforme grâce au « journalisme original »; tirer profit des compétences clés (nouvelles internationales; enquête, affaires, science, santé et environnement).
Documentaires	-Continuer de produire des documentaires canadiens percutants.	-Maintenir le rendement sur le plan du volume, de l'auditoire et de la perception.
Dramatiques	-Investir stratégiquement et appuyer un plus grand nombre de dramatiques lourdes. -Gérer les droits pour faciliter la distribution non linéaire. - Développer des dramatiques originales pour le web ou d'autres plateformes.	-La marque Radio-Canada doit demeurer synonyme de productions canadiennes majeures de grande qualité en langue française pour les dramatiques, les séries web et le cinéma, tant à la télévision que sur les autres plateformes.
Culture et variétés	-Développer et présenter des émissions/formules différenciées; assurer l'évolution de la radio publique tout en préservant son succès et son caractère distinctif.	-Maintenir le rendement pour ce qui est des émissions de variétés différenciées (talk-shows, jeux questionnaires, comédies). -Préserver notre part de marché tout en renouvelant et en rafraîchissant la programmation.
Grands événements	-Maintenir l'engagement envers les émissions « grands événements » pour faire connaître le talent canadien et contribuer au rayonnement de la marque.	- Programmer et diffuser un minimum de 10 grands événements multiplateformes par an.
Musique	- Achever l'élaboration de la stratégie multimédia pour assurer la cohérence des initiatives clés visant à soutenir la musique et le talent canadiens. - Compléter l'offre en ligne grâce à « Espace.mu ».	-Élargir la diversité musicale, être un leader dans l'offre musicale d'expression française à la radio et sur les plateformes numériques et continuer d'appuyer le talent canadien.

2. Notre stratégie de programmation régionale

Même si les Canadiens croient que la programmation régionale devrait faire partie des priorités les plus importantes de CBC/Radio-Canada, ils perçoivent nos résultats à cet égard comme étant insuffisants par rapport à l'importance que les régions occupent dans la création d'un sentiment d'appartenance à la communauté. Pour diverses raisons, nous n'avons pas toujours été présents partout où c'était nécessaire, ni capables d'accomplir tout ce qui était nécessaire. Nous renverserons cette tendance et nous comblerons l'écart qui existe dans cette perception en renforçant notre présence dans les régions.

Priorités régionales communes des Services français et anglais

Les conditions et les exigences régionales diffèrent entre les Services français et anglais; toutefois, les deux services ont en commun des priorités régionales clés :

1. Accélérer la tendance vers une forte présence multimédia régionale dans tous les marchés desservis

2. Élargir la programmation régionale au-delà des nouvelles afin d'inclure d'autres genres, comme les magazines, les émissions parlées et la musique afin de refléter plus d'aspects des communautés locales

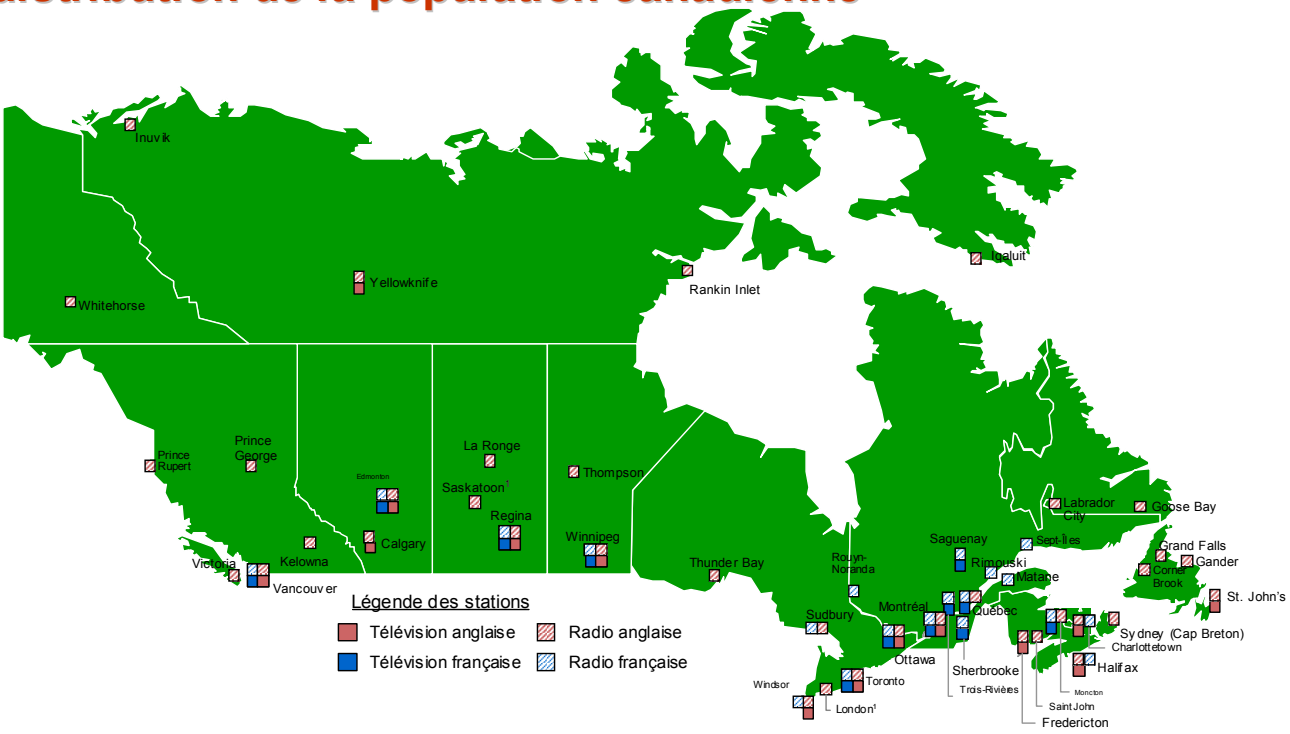
3. Revoir/rajuster la répartition des services et des ressources dans tous les marchés et les régions pour refléter les besoins changeants des marchés et les nouveaux modèles de prestation de services

4. Exploiter les occasions de partenariats élargis en région pour améliorer notre situation économique et notre compétitivité, tout en protégeant et en rehaussant la marque CBC/Radio-Canada

5. Étendre le service dans des marchés ciblés mal desservis afin de régler les problèmes de couverture.

Comme la carte ci-dessous l'illustre clairement, l'empreinte actuelle des stations de radio et de télévision de CBC/Radio-Canada laisse plusieurs marchés importants mal desservis.

La couverture actuelle ne reflète pas parfaitement la distribution de la population canadienne



Note : [1]Saskatoon et London sont indiquées comme des stations, car les employés de CBC résident dans ces marchés, mais le service local complet n'y est pas assuré, seulement une contribution aux émissions régionales.
Source : Liste des stations des Relations gouvernementales de CBC/Radio-Canada (5 mai 2010); estimations trimestrielles de la population de Statistique Canada (2005, 2010)

Grâce au plan *Partout, Pour tous,* nous renforcerons la présence régionale des Services anglais et français dans le cadre d'une gamme d'initiatives résumées dans les tableaux ci-dessous.

Stratégie régionale des Services anglais

GENRES	MESURES CLÉS	Résultat attendu
Réinvestir dans les établissements actuels	- Avant d'élargir nos activités, nous devons en premier renforcer nos services actuels pour régler les déficiences en matière de ressources. - Ajout de postes à temps plein à la Radio, à la Télévision et en ligne dans un vaste éventail d'emplois. - Les établissements comprennent : St. John's Gander/Grand Falls, Corner Brook, Charlottetown, Montréal, Québec, Toronto, Sudbury, Thunder Bay, Windsor, Saskatoon, Calgary, Edmonton, Vancouver et Prince George.	- Mettre en œuvre le plan d'élargissement du service local. -Accroître l'auditoire global de la programmation régionale sur toutes les plateformes.
Expansion de nos établissements actuels	- Élargissement de nos activités à Kelowna pour permettre à CBC de mieux desservir la C.-B. : Kelowna sera en mesure de desservir l'intérieur de la C.-B. et Victoria se consacrera uniquement à desservir l'île de Vancouver. - Amélioration des nouvelles du week-end en offrant un « service complet » à Toronto ainsi qu'à Calgary. Le service complet consistera en un nouveau service de nouvelles télévisées pour le week-end et un élargissement des nouvelles du week-end à la radio et en ligne.	-Continuer à améliorer les nouvelles locales. -Accroître l'auditoire global de la programmation régionale sur toutes les plateformes.
Expansion dans de nouveaux endroits	- Expansion dans de nouveaux endroits en ouvrant de nouvelles stations et, par conséquent, service offert à davantage de Canadiens. - Ces nouvelles stations offriront les services de CBC au moyen d'une combinaison de plateformes services (radio, Internet), en misant sur les dernières technologies (mobile, applications), et une organisation du travail et des pratiques efficaces. Ouverture d'une nouvelle station à Kamloops dans le cadre de l'opération « structure en étoile » en C.-B. : offre de services radio et Internet, émission du matin locale et bulletins de nouvelles, et étroite collaboration avec Kelowna pour la mise en commun du contenu.	-Tous les établissements de CBC ont un site web local et un service mobile. -Accroître l'auditoire global de la programmation régionale sur toutes les plateformes. -Accroître l'avance de CBC.ca en matière de visiteurs uniques.

Stratégie régionale des Services français

GENRES	MESURES CLÉS	Résultat attendu
Élargir la présence régionale multimédia	- Création d'un nouveau centre multimédia à Rimouski pour desservir l'Est du Québec.	-Accroître l'auditoire global de la programmation régionale sur toutes les plateformes.
Élargir l'offre en ligne et mobile	- Lancer de nouveaux sites web locaux. -Expérimenter un service hyperlocal dans les banlieues montréalaises.	-Augmentation du nombre de visiteurs uniques et de l'utilisation des services mobiles.
Expansion dans de nouveaux endroits	- Investir dans l'amélioration des nouvelles locales et étendre aux grilles du week-end. -Investir dans de nouvelles émissions régionales hors information. -Régionalisation d'Espace musique. -Investir dans des sites en ligne locaux.	-Accroître la portée et la part de marché des nouvelles régionales sur toutes les plateformes. -Accroître la production d'émissions régionales hors information vers les régions et le réseau. -Compléter l'offre multimédia dans tous les marchés desservis. -Assurer le leadership dans l'offre numérique régionale.

3. Notre stratégie de programmation numérique

CBC/Radio-Canada est en contact avec les Canadiens sur les plateformes numériques à leur convenance et dans leur quotidien. Les nouveaux médias transforment en profondeur les habitudes de consommation des personnes et leur interaction avec l'information, le divertissement et le contenu. Dans le cadre de notre stratégie *Partout, Pour tous*, nous voulons donner aux Canadiens les outils dont ils ont besoin pour avoir accès à la programmation de CBC/Radio-Canada en fonction de leurs intérêts et de leurs besoins.

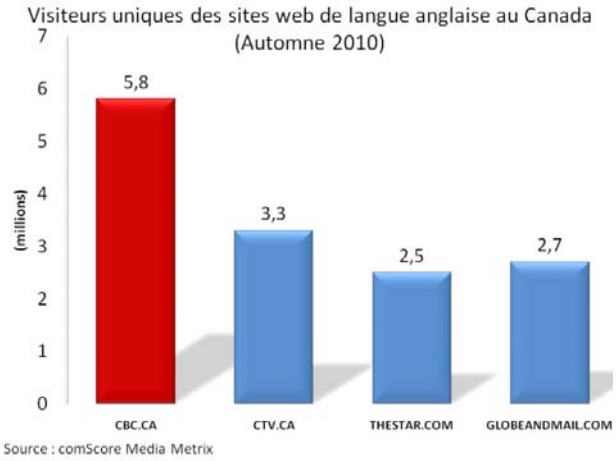
Comme le tableau ci-dessous l'indique, notre stratégie en matière de plateformes est influencée par l'évolution des modèles d'accès au contenu et de consommation de ce contenu chez nos auditoires.

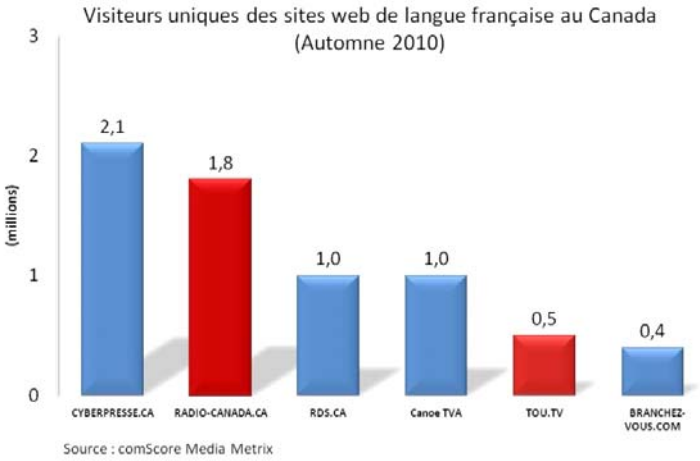
Notre stratégie en matière de plateformes a été déterminée par l'évolution des habitudes de consommation des médias

	SITUATION	CONSÉQUENCES POUR CBC/RADIO-CANADA
Télévision traditionnelle	Les réseaux traditionnels continueront d'attirer de vastes auditoires, mais perdront du terrain face aux services spécialisés	Nos réseaux de télévision demeureront les vecteurs les plus importants pour joindre les auditoires
Télévision spécialisée	Plusieurs services spécialisés, qui engendrent le noyau de l'écoute, voient leur croissance ralentir	Consolider la position de nos chaînes spécialisées existantes et élargir le portefeuille lorsque les occasions se présentent (par des partenariats)
Radio terrestre	La radio traditionnelle demeurera un média fort, mais son écoute est menacée d'érosion	Nos réseaux de radio demeureront une plateforme importante pour atteindre les auditoires
Nouvelles plateformes	L'écoute des nouvelles plateformes, actuellement modeste, devrait croître rapidement	Procéder aux investissements importants et stratégiques dans les plateformes de l'avenir

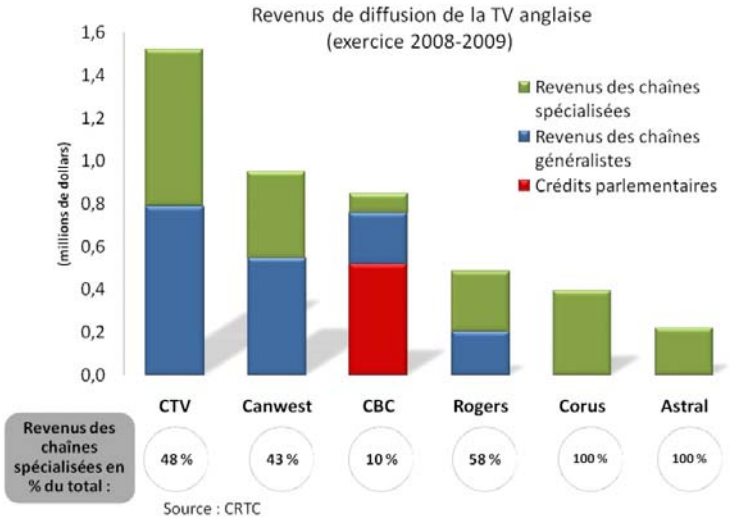
Défi : Solide dans le numérique, mais faible dans les services spécialisés

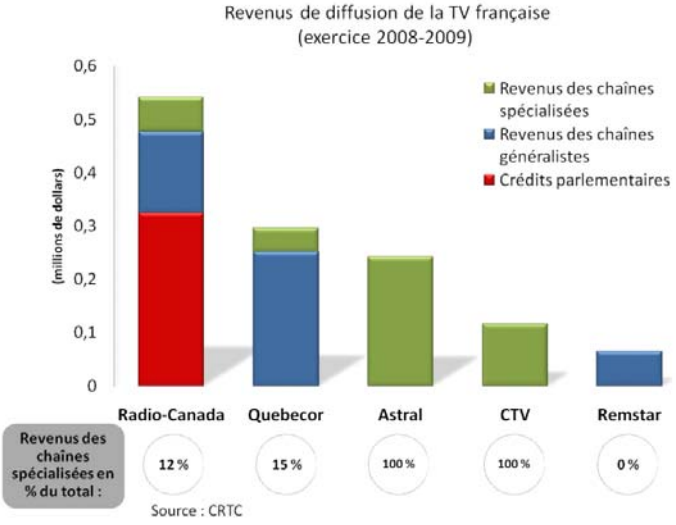
Comme les diagrammes ci-dessous l'indiquent, CBC.ca est le chef de file des sites de nouvelles en anglais et Radio-Canada.ca est son pendant pour les nouvelles en français.





En contraste, CBC/Radio-Canada est un joueur de moindre importance dans le marché des chaînes spécialisées, comme on le voit ci-dessous. Nous nous sommes engagés à élargir de manière judicieuse notre portefeuille de chaînes spécialisées et, en 2011-2012, aux Services français, nous lancerons une chaîne spécialisée, SENS, qui présentera des émissions sur la santé, la science, la nature et l'environnement. La plupart de nos investissements toutefois seront axés sur la consolidation de notre leadership en matière de services numériques.





Priorités communes des Services français et anglais en matière de plateformes

1. Renforcer notre position multiplateforme concurrentielle

- Consolider la position de toutes nos chaînes spécialisées dans le cadre de négociations avec les EDR
- Investir dans le contenu, la convivialité et le marketing de nos services numériques actuels pour renforcer leur leadership
- Continuer le travail de pionnier dans les nouveaux médias en expérimentant de nouvelles technologies et applications

2. Concevoir un ensemble de produits canadiens multiplateformes de marque

- Se concentrer sur un contenu d'arts et de divertissement qui se démarque
- Assurer une cohérence de la marque afin que le contenu et les auditoires puissent passer facilement entre les services linéaires (traditionnels) et non linéaires (sur demande) offerts par CBC/Radio-Canada

3. Élargir les partenariats pour faire évoluer les produits actuels de CBC/Radio-Canada

- Cibler des partenariats de façon opportuniste ou des projets de coentreprise qui peuvent être des moteurs de croissance des revenus pour les chaînes spécialisées existantes et nouvelles, et permettre des économies d'échelle
- Offrir notre contenu sur des plateformes numériques phares et présenter le contenu de tiers sur nos sites web pour susciter du trafic et renforcer la position prépondérante de notre contenu

Stratégie en matière de plateformes des Services anglais

GENRES	MESURES CLÉS	Résultat attendu
Chaînes spécialisées	-Explorer des possibilités de partenariat et d'investissement pour les services de télévision spécialisés.	-Préserver la position de leader de CBC durant la migration des auditoires vers les nouvelles plateformes. -Protéger l'assiette de revenus globale malgré la migration des revenus publicitaires et des revenus d'abonnement vers les nouvelles plateformes. -Veiller à ce que les investissements et les sources de revenus soient suffisants pour préserver le leadership dans les médias numériques au Canada. -Mettre en place des modèles payants et accroître la monétisation de l'offre non linéaire. -Offrir du contenu à davantage de Canadiens qu'ils peuvent consulter à leur convenance.
Services en ligne régionaux	-Mettre au point des services en ligne locaux et hyperlocaux.	
Genres en ligne	-Accroître le développement de contenu original en ligne pour permettre une expérimentation et des investissements stratégiques ciblés. -Élaborer une stratégie de fenêtrage pour le contenu en ligne. -Optimiser la distribution du contenu en ligne. -Explorer d'autres options de monétisation grâce à des modèles payants.	
Agilité à exploiter les technologies et les pratiques nouvelles	- Trouver l'expertise à l'interne capable de déceler des mouvements dans les comportements des auditoires et l'exploitation des plateformes, et de recommander des changements. -De façon générale, utiliser de façon stratégique les médias sociaux, la baladodiffusion, les services mobiles, la VSD, la TVP, etc. pour exploiter le contenu existant et améliorer la position de CBC sur le marché. -Augmenter en 2015-2016 les engagements budgétaires destinés au contenu numérique, à la promotion et aux investissements dans les plateformes.	

Stratégie en matière de plateformes des Services français

GENRES	MESURES CLÉS	Résultat attendu
Investissements stratégiques dans les plateformes numériques	- Augmenter en 2015-2016 les engagements budgétaires destinés au contenu numérique, à leur promotion et aux investissements dans les plateformes (y compris certaines activités de R-D).	-Les revenus publicitaires en ligne de Radio-Canada doivent augmenter chaque année. -Élargir la marque Radio-Canada aux plateformes numériques.
Chaînes spécialisées	-Lancer une nouvelle chaîne spécialisée en 2011-2012 avec une programmation axée sur la santé, les sciences, la nature et l'environnement. -Investir de façon opportuniste dans les chaînes spécialisées existantes tout en maintenant des tarifs de gros élevés.	-Maintenir/accroître les revenus et les bénéfices des chaînes spécialisées existantes.
Services numériques régionaux	-Concevoir des sites en ligne et des services mobiles locaux et hyperlocaux. -Accroître les expérimentations – services mobiles. -Accroître l'utilisation des médias sociaux/CGU.	- Maintenir et accroître la part globale de Radio-Canada durant la transition des auditoires vers les nouvelles plateformes.
Genres numériques	-Poursuivre le développement de TOU.TV et de contenu original pour le web. -Gérer les droits pour faciliter la distribution non linéaire.	-Continuer d'accroître la portée et l'utilisation du contenu de Radio-Canada sur TOU.TV et d'autres plateformes de VSD sous la marque Radio-Canada. -Mettre en place des modèles payants et accroître la monétisation de l'offre non linéaire.

Les personnes, notre atout le plus précieux

Les employés ont toujours été l'élément le plus important de la Société. Ils sont à l'origine de notre réussite. CBC/Radio-Canada sera un milieu de travail gratifiant, progressiste et diversifié qui créera des équipes de professionnels novateurs et très compétents, axés sur la vision. Nous développerons et favoriserons un climat axé sur le leadership, qui encourage la collaboration, l'esprit de décision et la confiance, tout en reconnaissant l'importance de prendre des risques et d'être responsables. Nous offrirons un milieu de travail qui encourage la créativité et une culture de l'excellence et qui renforce la passion pour ce que nous faisons pour servir les Canadiens.

Nos employés sont un élément clé pour nous aider à mettre notre stratégie en œuvre avec succès. Pour ce faire, nous devons nous adapter en tant qu'organisation et moderniser nos moyens de production et de prestation de nos services. Nous devons examiner la manière dont la technologie peut améliorer et rendre plus efficaces nos processus et nos méthodes de production. Pour accomplir tout cela rapidement, nous devons faire participer les employés et les gestionnaires au processus décisionnel, et rendre nos employés autonomes en répartissant le leadership. Nos employés ont besoin d'avoir les coudées franches pour mettre en œuvre notre vision et exécuter notre plan. Pour appuyer cette approche plus souple de la gestion, nous devrons augmenter la formation que nous offrons à nos employés pour les aider à s'adapter aussi rapidement, et même plus rapidement, que nos concurrents. Notre main-d'œuvre est habituée aux changements et est, en fait, en faveur des changements. Elle est capable de passer à la vitesse supérieure dans le cadre de perturbations « novatrices » qui remettent constamment en question le statu quo.

Avec *Partout, Pour tous*, nous nous engageons à refléter la composition multiculturelle du pays et à contribuer à la diversité des voix sur nos ondes. L'importance de la diversité se retrouve dans notre stratégie et nous nous engageons à :

- Refléter la diversité du pays dans notre programmation par les sujets traités, les personnalités en ondes, les invités, les acteurs ainsi que les équipes de création et de production;
- Continuer à attirer des talents diversifiés par le recrutement et le développement de notre main-d'œuvre;
- Non seulement avoir l'air, mais également être aussi diversifié que le pays.

5. Financer la stratégie *Partout, Pour tous*

Pour réaliser de nouveaux investissements, il faut de nouveaux fonds. Afin de financer notre stratégie, nous devons augmenter nos revenus commerciaux plus rapidement que l'ensemble du marché. Au cours des cinq prochaines années, nous prévoyons que nos revenus publicitaires à la télévision traditionnelle augmenteront de 2,8 pour cent, ce qui est supérieur aux prévisions de l'industrie qui sont de 2,4 pour cent, et que nos revenus publicitaires provenant du numérique et des autres plateformes doubleront presque par rapport aux niveaux actuels.

Nous devons aussi continuer de réduire nos coûts d'immobilisations et d'exploitation. Plusieurs examens portant sur les coûts sont en cours afin de trouver des moyens d'être plus efficaces. En 2015, nous aurons une plus grande souplesse financière pour financer les éléments clés qui permettront d'implanter la stratégie.

Avec *Partout, Pour tous,* nous nous engageons à :

- Équilibrer le plan financier global et améliorer le niveau de service que nous offrons aux Canadiens, sans abandonner nos auditoires;
- Trouver des initiatives pour accroître les revenus, améliorer les coûts, réaffecter les ressources et examiner nos actifs pour en maximiser la valeur le plus possible;
- Réduire davantage nos coûts d'exploitation. Nous avons entrepris un examen des coûts administratifs et généraux à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'un examen de nos dépenses globales pour l'achat de biens et services;
- Revoir nos méthodes de production dans les réseaux pour être le plus efficace possible.

Quelques exemples de nos engagements pour financer cette stratégie : une gestion des revenus complètement différente, une approche globale pour les achats et le marchandisage et un plus grand développement des possibilités de publicité en ligne qui sont de plus en plus souhaitables, étant donné que les transactions numériques sont davantage liées aux médias traditionnels.

6. Atténuer les risques liés au plan

GESTION DES RISQUES

En tant que radiodiffuseur public national du Canada, CBC/Radio-Canada occupe une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et fait face à des risques uniques sur le plan de la planification et de l'exploitation. Comme tous les radiodiffuseurs, la Société doit s'adapter aux changements technologiques, à l'évolution démographique, aux conditions économiques et aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. En tant que radiodiffuseur public qui a le mandat prévu par la loi de servir tous les Canadiens, CBC/Radio-Canada est confrontée également à des défis financiers et à des risques uniques.

Le programme de gestion des risques de CBC/Radio-Canada s'inscrit dans un cadre à l'échelle de l'organisation intégré aux processus opérationnels. La responsabilité de la gestion des risques est partagée entre les groupes suivants : le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada et son Comité de vérification, l'Équipe de la haute direction, la Vérification interne et les divisions opérationnelles.

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

Le Comité de vérification du Conseil exerce une surveillance des principaux risques, en discutant de leur situation avec la direction pendant ses réunions trimestrielles et en veillant à ce que cette dernière mette en place des programmes pour évaluer l'efficacité des contrôles internes.

L'Équipe de la haute direction détermine et gère les risques, et présente des rapports sur les principaux risques qui concernent CBC/Radio-Canada au Comité de vérification et au Conseil d'administration, recommande des politiques et supervise la production de 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 à tour de rôle.

Les composantes médias et les services de soutien cernent et évaluent les risques auxquels ils sont exposés, les présentent dans leur plan de gestion annuel, puis élaborent et mettent en œuvre des plans détaillés pour gérer ces risques. Les risques sont priorisés en fonction de leurs répercussions potentielles et de leur probabilité, et sont présentés chaque trimestre au Comité de vérification du Conseil d'administration.

Légende

Tendance des risques ▼ Décroissant ► Stable ▲ Croissant

Le tableau suivant recense les principaux risques avec lesquels CBC/Radio-Canada devra composer au cours des prochaines années.

Risque clé	Mesure d'atténuation	Tendance des risques 2011–2012	Conséquences pour l'avenir
Financement public Le plan de réduction du déficit du gouvernement peut influer sur le financement de CBC/Radio-Canada en 2011-2012 et au-delà. .	Des scénarios ont été préparés pour évaluer les répercussions.	▲	L'enveloppe de 60 millions de dollars pour la programmation est renouvelée chaque année depuis 2001-2002, mais aucun engagement n'a été pris après 2011-2012. Dans son budget de 2011, le gouvernement fédéral a annoncé la tenue d'un Examen stratégique et fonctionnel des dépenses de programmes directes, dont l'objectif est de dégager d'ici 2014-2015 des économies annuelles permanentes de cinq pour cent sur le total des dépenses examinées. CBC/Radio-Canada est l'une des 67 organisations tenues de présenter deux propositions de réduction des coûts dans le cadre de cet exercice : une pour réduire d'au moins cinq pour cent son crédit pour les activités opérationnelles, l'autre visant une réduction d'au moins dix pour cent. Les résultats de l'examen du gouvernement seront annoncés dans le cadre du budget fédéral de 2012.

Risque clé	Mesure d'atténuation	Tendance des risques 2011–2012	Conséquences pour l'avenir
Incertitude économique Un climat d'incertitude économique pourrait avoir des incidences sur la réalisation des cibles de revenus publicitaires.	La Société surveille la performance des revenus publicitaires et élabore des plans d'urgence.	▲	L'atteinte des cibles de revenus est un élément important de la Stratégie 2015.
Enjeux réglementaires ***Valeur du signal*** Le 1er mars 2011, la Cour d'appel fédérale a ouvert la voie pour que les radiodiffuseurs privés obtiennent une compensation des distributeurs par câble et par satellite pour la distribution de leurs émissions.	Suivre la situation et rajuster les plans en conséquences.	►	La décision du CRTC d'exclure CBC/Radio-Canada du régime de compensation pour la valeur des signaux laisserait la Société à la merci de deux sources de financement moins prévisibles (revenus publicitaires de la télévision généraliste et financement gouvernemental). Le CRTC a promis de revoir cette décision aux prochaines audiences sur le renouvellement des licences. Toutefois, ces audiences de renouvellement ont été reportées à juin 2012.

Risque clé	Mesure d'atténuation	Tendance des risques 2011–2012	Conséquences pour l'avenir
Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL)			
Le financement qu'a reçu CBC/Radio-Canada du FAPL pour l'exercice se terminant le 31 mars 2011 s'élève à 37 M$. Le FAPL doit faire l'objet d'un examen d'ici le 31 août 2012. Cet examen pourrait changer le montant que CBC/Radio-Canada reçoit du Fonds.	Participer de manière proactive au Comité du FAPL et défendre les avantages de maintenir le financement.		Le maintien du financement obtenu du FAPL après le 31 août 2012 est incertain.
Renouvellement des licences			
Le renouvellement de toutes les licences de CBC/Radio-Canada, y compris celles de ses services spécialisés, originalement prévu à l'origine pour septembre 2011 a été reporté à juin 2012.	Dans sa demande de renouvellement de licences, CBC/Radio-Canada cherche à obtenir un cadre de réglementation rationalisé qui lui permettrait de fonctionner de manière efficace et efficiente dans un environnement multiplateforme en mutation. Travailler avec le CRTC pour en arriver à des conditions de licence mutuellement acceptables.		L'issue de cette audience permettra d'établir les conditions de nos licences accordées par le CRTC pour les cinq prochaines années et de déterminer si nous sommes en mesure d'atteindre les objectifs de *Partout, Pour tous.*
Audience du CRTC sur l'intégration verticale			
CBC/Radio-Canada est le seul grand radiodiffuseur au Canada qui n'a pas de sociétés affiliées de distribution. Il y a un risque que les EDR abandonnent les services de télévision facultatifs ou qu'il y ait une pression à la baisse sur les tarifs de gros pour les services spécialisés de la Société, ce qui entraînerait une réduction de ses	Protéger la grande disponibilité de nos services pour les Canadiens sur les plateformes réglementées en plaidant en faveur d'une réglementation plus stricte et de meilleurs processus de règlement des différends.		Le CRTC a annoncé un moratoire sur les ententes d'exclusivité pour le contenu télévisuel diffusé sur les services mobiles tant que les audiences sur l'intégration verticale ne seront pas terminées. Le CRTC devrait rendre sa décision à l'automne 2011. CBC/Radio-Canada

Risque clé	Mesure d'atténuation	Tendance des risques 2011–2012	Conséquences pour l'avenir
revenus.			préconise le maintien d'une diversité des voix.
Politiques publiques Les politiques publiques dans les secteurs de la radiodiffusion et des communications, comme la propriété étrangère, pourraient avoir des répercussions sur le modèle économique des radiodiffuseurs, y compris celui de CBC/Radio-Canada.	La Société a discuté des enjeux avec les représentants gouvernementaux. La Société a participé aux travaux de comités et à des études. Nous suivrons la situation et rajusterons les plans en conséquence.	►	Les modifications dans l'application des règles de propriété étrangère pourraient bouleverser le paysage de la radiodiffusion.
Stratégie, budget et planification Des changements structurels survenus dans le secteur de la radiodiffusion généraliste, suscités par les progrès technologiques, l'intégration verticale et des changements dans les habitudes de consommation nécessitent la révision de la stratégie à long terme. Marge de manœuvre financière limitée.	Nous avons élaboré et mis en œuvre le plan *Partout, Pour tous*, afin d'établir des priorités stratégiques à plus long terme pour la Société. Cet exercice aura des répercussions sur le cycle de planification de 2011-2012 et au-delà. Nous avons examiné les secteurs où la Société a besoin d'une souplesse financière accrue et avons	►	Le plan *Partout, Pour tous* a été annoncé en février 2011. Des plans de gestion ont été mis au point et des budgets ont été alloués pour appuyer les objectifs stratégiques. Des indicateurs de rendement clés (IRC) ont été élaborés afin de suivre la réalisation de ces objectifs. La marge de manœuvre financière limitée a des impacts sur la capacité de la Société de

Risque clé	Mesure d'atténuation	Tendance des risques 2011–2012	Conséquences pour l'avenir
	amorcé des discussions avec les interlocuteurs clés des ministères pour obtenir plus de souplesse.		répondre aux occasions du marché ou aux changements affectant les conditions économiques.
Remplacement et optimisation de l'infrastructure Ressources limitées pour combler les besoins au titre des immobilisations pour les opérations suivantes :		►	
Réparations et rénovations des immeubles.	Les fonds supplémentaires ont été attribués aux projets prioritaires d'entretien d'immeubles pour les deux prochains exercices.		Recherche d'occasions pour réduire notre stock de capacité inutilisée.
Remplacement de l'équipement de radiodiffusion vieillissante réaliser le passage à la production haute définition (HD).	Nous poursuivrons les travaux de remplacement dans les limites des ressources disponibles, en fonction des priorités établies. La majorité des installations de production des centres réseau de Montréal et de Toronto ont déjà été converties à la haute définition.		La conversion de l'équipement de production vieillissant aux normes HD dans les établissements régionaux est prévue pour les années à venir, au rythme où le permettront les ressources budgétaires.
Les émetteurs radio de tout le pays atteignent la fin de leur durée de vie utile.	Nous avons mis au point une nouvelle stratégie de gestion de l'infrastructure de transmission pour en réduire la taille de même que les investissements actuels nécessaires, tout en assurant le maintien de la couverture.		Un financement additionnel au titre des crédits d'immobilisations pour les émetteurs de radio dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré (PRS) a été dégagé dans le budget d'immobilisations pluriannuel à compter de l'exercice 2012-2013.

Risque clé	Mesure d'atténuation	Tendance des risques 2011–2012	Conséquences pour l'avenir
Les biens immobiliers doivent être exploités pour réduire l'espace excédentaire et réduire les coûts.	Une stratégie complète pour les Services immobiliers a été mise au point et approuvée afin de maximiser les produits du portefeuille et de réduire les coûts d'exploitation.		Les Services immobiliers de CBC/Radio-Canada mettront en œuvre les plans stratégiques du portefeuille au cours des prochaines années.
Passage à la télévision numérique La Société a installé 27 émetteurs numériques dans l'ensemble du pays – un émetteur pour chacune de ses stations sources de télévision. CBC/Radio-Canada devrait remplacer 51 émetteurs pour assurer le passage au numérique dans tous les marchés à conversion obligatoire désignés par le CRTC. Or, le budget d'immobilisations de la Société ne permet pas de répondre à cette exigence.	La mise en œuvre et les plans de financement de la TVN ont été accélérés afin que 13 émetteurs numériques soient installés pour la Télévision française et 14 pour la Télévision anglaise d'ici le 31 août 2011.	►	La Société a reçu l'autorisation du CRTC pour continuer à fonctionner en mode analogique dans 22 marchés au pays, jusqu'au 31 août 2012. Ainsi, la perte du signal hertzien de CBC ou de Radio-Canada a été retardée d'au moins un an.
Fonds des médias du Canada Les nouvelles règles d'attribution du financement du FMC pourraient réduire le soutien à CBC/Radio-Canada.	La Société a présenté sa position de manière proactive auprès du FMC (notamment en participant au groupe de discussion national du FMC.	►	Le FMC est une source de financement essentielle pour les producteurs indépendants. Ce Fonds permet aux producteurs indépendants de continuer de créer de nouvelles émissions canadiennes que le radiodiffuseur public présente aux heures de grande écoute, c'est-à-dire au moment où la plupart des Canadiens veulent les regarder.

Risque clé	Mesure d'atténuation	Tendance des risques 2011–2012	Conséquences pour l'avenir
Défis liés à la main-d'œuvre Défis liés au recrutement, à la formation, à la conservation et à la responsabilisation d'une main-d'œuvre qualifiée	Nous avons annoncé la création d'un Comité consultatif national chargé de mettre en œuvre les plans d'action faisant suite au sondage sur la mobilisation des employés. Poursuivre la mise en œuvre du plan d'action sur la diversité et l'équité de 2009-2012.	▶	La formation appropriée et la planification des effectifs seront nécessaires pour atteindre les objectifs de *Partout, Pour tous*.
Impact des plateformes émergentes Perte des auditoires des services généralistes au profit des plateformes émergentes.	Au cours des cinq prochaines années, des budgets accrus seront accordés aux projets dans le secteur du numérique.	▲	Le passage aux plateformes émergentes est un élément majeur de *Partout, Pour tous*

7. Plan financier

Aperçu financier

L'aperçu financier en Annexe A présente le portrait financier de la Société de 2010-2011 à 2015-2016.

La position d'équilibre (avant les autres éléments du résultat étendu) présentée pour la période allant de 2011-2012 à 2015-2016 dans l'Annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues et en prennent en considération le financement « ponctuel » de 60 millions de dollars versé depuis 2001-2002.

La diminution du crédit pour les activités opérationnelles de 2010-2011 à 2011-2012 est essentiellement attribuable à une hausse de 2,8 millions des compressions budgétaires (qui passent de 11,9 millions de dollars pour 2010-2011 à 14,7 millions de dollars pour 2011-2012) annoncées dans le budget 2007.

Les prévisions prennent en considération les mesures de restriction budgétaire annoncées dans le budget fédéral de 2010, qui ne prévoient pas de financement au titre de l'inflation salariale de 2010-2011 à 2012-2013. Bien que CBC/Radio-Canada reçoive normalement du financement pour l'inflation sur la portion salariale de ses dépenses, l'inflation sur les biens et services quant à elle n'est pas provisionnée.

Les produits publicitaires devraient atteindre environ 381 millions de dollars en 2011-2012. La croissance des produits publicitaires de télévision de CBC/Radio-Canada devrait dépasser les prévisions de l'industrie et les produits du numérique, bien que faibles en comparaison des produits publicitaires à la télévision, devraient augmenter fortement au cours de la période de prévisions.

Les dépenses à la programmation devraient augmenter en proportion de la croissance des produits publicitaires d'une année sur l'autre, conformément au nouveau plan stratégique, tant que les niveaux de financement resteront stables.

La Société a commencé à mettre en œuvre le plan stratégique quinquennal qu'elle a lancé le 1er février 2011. *Partout, Pour tous* est sa réponse à un environnement de radiodiffusion et à un univers médiatique en évolution rapide, à des changements démographiques, à de nouvelles technologies ainsi qu'à une offre multipliée de plateformes et de contenus. Tous ces facteurs influent sur nos produits, nos charges opérationnelles et nos besoins en capital. La réalisation de ce plan ne suppose pas de financement public supplémentaire, puisque les principaux éléments seront financés par des réductions de coûts de 45 millions de dollars et par l'ajout de nouveaux produits de 10 millions de dollars. L'objectif est d'accroître la flexibilité et l'agilité financières de la Société d'ici 2015.

Pour maintenir les produits autogénérés sur une courbe ascendante et tirer des gains d'efficience accrus de l'exploitation, *Partout, Pour tous* impose des engagements précis :

- équilibrer le plan financier global et améliorer le niveau de service que nous offrons aux Canadiens, sans abandonner nos auditoires actuels;
- trouver des initiatives pour accroître les produits, réduire les charges et réaffecter les ressources, et examiner nos actifs pour en maximiser la valeur le plus possible;
- réduire davantage nos charges opérationnelles. Nous avons entrepris un examen des coûts administratifs et généraux à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'un examen de nos dépenses globales pour l'achat de biens et de services;

- revoir nos méthodes de production dans les réseaux et notre utilisation de la technologie pour accroître notre efficience;
- explorer des possibilités de partenariat;
- réévaluer nos priorités dans un environnement qui évolue rapidement.

Parmi nos engagements, mentionnons le passage progressif à une gestion intégrée des produits (l'exploration de toutes les options qui s'offrent à la Société pour maximiser les produits tirés de ses contenus), une approche plus globale pour l'approvisionnement et le marchandisage, et la mise au point d'autres outils de publicité en ligne, à mesure que les débouchés numériques se multiplient et se greffent de plus en plus aux médias traditionnels.

Risques importants associés au Plan financier et perspectives

Les prévisions ne tiennent pas compte du Plan d'action pour la réduction du déficit (PARD) visant l'ensemble de l'administration fédérale (l'ancien « Examen stratégique et fonctionnel »), annoncé par le gouvernement dans son budget 2011. L'examen des dépenses de programmes directes vise à dégager d'ici 2014-2015 des économies annuelles permanentes de cinq pour cent sur le total des dépenses examinées. CBC/Radio-Canada est tenue de présenter deux propositions de réduction des coûts dans le cadre de cet exercice : une pour réduire d'au moins cinq pour cent son crédit pour les activités opérationnelles, l'autre visant une réduction d'au moins dix pour cent. Les résultats de l'examen du gouvernement seront annoncés dans le cadre du budget fédéral de 2012.

Ayant établi un plan financier exhaustif, la Société est convaincue d'atteindre ses objectifs à condition de pouvoir compter sur un financement stable à long terme, c'est-à-dire des crédits parlementaires, l'accès au complément de financement pour la programmation canadienne de 60 millions de dollars qu'elle reçoit depuis 2001-2002, des conditions économiques stables, et le maintien des contributions du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) et du Fonds des médias du Canada (FMC). Une coupe sombre dans ces sources de financement aurait pour effet de compromettre notre capacité à mettre en œuvre notre plan *Partout, Pour tous* et pourrait contribuer à un déficit du fonds de roulement qui requerrait notre attention.

Plan d'emprunt

L'article 46.1 de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le droit de contracter des emprunts ne dépassant pas 220 millions de dollars ou de tout montant supérieur autorisé 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.

Lorsque la Société a vendu des créances à long terme en 2009, dans le cadre de son plan de redressement mis en œuvre pour réagir au ralentissement de l'économie mondiale et à la stagnation des produits publicitaires, elle a donné une garantie aux investisseurs afin d'obtenir le meilleur prix possible pour la vente. Cette garantie était considérée comme un emprunt. Les montants liés à la capacité d'emprunt sont présentés ci-dessous :

	(en milliers de dollars)
Capacité d'emprunt totale disponible	220 000
Capacité utilisée au 31 mars 2011 :	
Garantie sur les créances[1]	(193 811)
Capacité utilisée jusqu'à présent	0
Capacité disponible en 2011-2012[2]	26 189

En vertu du paragraphe 47(1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société a la qualité de mandataire de Sa Majesté et, de ce fait, ses actifs et ses passifs sont les actifs et les passifs de l'État. Chaque année, la Société obtient une approbation de principe du ministre des Finances en vue d'emprunter de l'argent sous réserve de sa capacité d'emprunt disponible. La Société soumet également les propositions d'emprunt pertinentes pour approbation comme cela est exigé par le ministre des Finances.

1. Le montant inclut les garanties fournies pour la vente des créances liées au terrain du Centre de radiodiffusion de Toronto et pour une portion de la vente des créances de Stingray Digital Media Group. Stingray a acheté le service audionumérique payant Galaxie de CBC/Radio-Canada. Le montant représente les paiements de location minimaux reçus, y compris les intérêts à courir.

2. La Société peut, avec l'approbation du ministre des Finances, emprunter jusqu'à sa capacité disponible

8. Mesurer notre rendement

Le système actuel d'indicateurs de rendement de CBC/Radio-Canada permet d'analyser les résultats annuels de la Société, son rendement par rapport à ses cibles ainsi que les tendances en matière de rendement. Notre rendement pour l'exercice en fonction des cibles établies dans le Plan d'entreprise 2010-2011 est décrit ci-dessous :

SOCIÉTÉ	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011
PERSONNES	Utilisation de CBC/Radio-Canada par les minorités visibles (18 ans et p	81 %	80%
	Employés appartenant aux minorités visibles	565	570
	Engagement à l'égard de la formation et du perfectionnement	1 055 $ par employé	$1 154 par employé
PROGRAMMATION	**Contenu canadien - CBC Television**		
	Journée de radiodiffusion	75 %	85 %
	Heures de grande écoute (lundi-dimanche, 19 h-23 h)	80 %	82 %
	Contenu canadien -Télévision de Radio-Canada		
	Journée de radiodiffusion	75 %	82 %
	Heures de grande écoute (lundi-dimanche, 19 h-23 h)	80 %	88 %
	Contenu canadien - CBC Radio		
	Journée de radiodiffusion	99 %	99 %
	Heures de grande écoute (lundi-dimanche, 6 h-9 h)	100 %	100 %
	Contenu canadien -Radio de Radio-Canada		
	Journée de radiodiffusion	99 %	100 %
	Heures de grande écoute (lundi-dimanche, 6 h-9 h)	100 %	100 %
	Caractère distinctif (service principal de télévision et réseaux radio)	90 %	92 %
	Émissions produites par les régions pour les régions	83 500 heures	95 500 heures
	Émissions produites en région pour être diffusées au réseau	8 300 heures	8 080 heures
	Dépenses de programmation intermédias	6,6 millions de $	6,1 millions de $
	Satisfaction (service principal de télévision et réseaux radio)	89 %	89 %
	Dépenses de programmation canadienne	93 % du budget de programmation	93 % du budget de programmation
	Dépenses liées à la programmation	82 % du budget total	80% du budget total
PLANIFICATION STRATÉGIQUE			
	Revenus autogénérés	88,6 millions de $	100,4 millions de $
	Revenus tirés des nouvelles plateformes	Augmentation de 40 %	Augmentation de 88 %
	Investissement dans les nouvelles plateformes	Augmentation de 8 %	Augmentation de 41 %

SERVICES FRANÇAIS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011
PART D'AUDITOIRE DE LA RADIO (12 ans et plus, sondage d'automne)	Combinée	19,0 %	19,5 %
PART D'AUDITOIRE DE LA TÉLÉVISION (2 ans et plus, saison régulière)	Télévision de Radio-Canada (heures de grande écoute)	18,5 %	19,9 %
RADIO-CANADA.CA (Comprend Radio-Canada.ca, TOUT.TV and bandeapart.ca)	Visiteurs unique	1,8 million	2,0 millions
REVENUS (services généralistes, spécialisées et en ligne)	Revenus totaux	190,7 millions de $	205 millions de $
NOMBRE D'ABONNÉS	RDI (nombre d'abonnés)	10,8 millions	11,0 millions
COÛTS	Coûts totaux	588,9 millions de $	582,6 millions

SERVICES ANGLAIS	INDICATEURS DE RENDEMENT	CIBLES 2010-2011	RÉSULTATS 2010-2011
PART D'AUDITOIRE DE LA RADIO (12ans et plus, sondage d'automne)	Combinée	14,1 %	14,7 %
PART D'AUDITOIRE DE LA TÉLÉVISION (2 ans et plus, saison régulière)	CBC Television (heures de grande écoute) CBC News Network (journée entière)	8,7 % 1,0 %	9,3 % 1,4 %
NOUVELLES PLATEFORMES (2ans et plus, comScore, visiteurs uniques)	*CBC.ca*	5,6 millions	5,8 millions
	CBC News Online	3,9 millions	4,0 millions
	CBC Sports Online	1,1 million	0,9 million
	CBC Entertainment Online	1,3 million	1,9 million
REVENUS (services généralistes, spécialisées et en ligne)	Revenus totaux	328 millions de $	367 millions de $
NOMBRE D'ABONNÉS	CBC News Network	10,8 millions	11,0 millions
	bold	2,5 millions	2,2 millions
	Documentary	2,3 millions	2,4 millions
COÛTS	Coûts totaux	807 millions de $	820 millions de $

L'établissement de mesures nous permettant de suivre et d'évaluer notre rendement est au cœur même de *Partout, Pour tous*. Des mesures ont été élaborées pour chacun des piliers sur lequel repose notre vision et s'appliquent à tous les services que nous offrons, en français et en anglais, ainsi qu'à des genres télévisuels sélectionnés. Ces mesures comprennent à la fois des données sur la performance (par exemple, nombre d'heures de programmation canadienne, utilisation du contenu canadien) et d'autres sur les perceptions (par exemple, grande qualité du service ou du genre d'émission de télévision; programmation distinctive du service ou du genre d'émission de télévision).

Deux fois par an, nous présenterons au Conseil d'administration un bulletin de rendement qui lui permettra de voir dans quelle mesure la Société réussit à atteindre ses objectifs. Les administrateurs sauront ainsi à quel point et à quel coût chaque service et genre d'émissions contribue à réaliser notre mission, pour nous permettre d'améliorer constamment les services que nous offrons aux Canadiens. Un bulletin sera également inclus dans le Plan d'entreprise et dans le Rapport annuel.

Nous prévoyons publier le premier bulletin en même temps que le Rapport annuel 2011-2012, afin d'être ainsi en mesure de comparer notre rendement à la fin de la première année de *Partout, Pour tous*, c'est-à-dire 2011-2012, avec le rendement de 2010-2011.

Ces nouveaux paramètres développés spécialement pour *Partout, Pour tous*, seront utilisés conjointement avec les indicateurs de rendement clés qui sont mentionnés ci-dessous et qui apparaissent actuellement dans notre Rapport annuel.

Cette approche accroîtra notre responsabilisation et permettra de suivre efficacement les résultats dans le temps.

Les indicateurs de rendement – Services anglais

On peut voir ci-dessous que l'expansion du service régional prévue dans le plan stratégique *Partout, Pour tous* est une initiative à long terme importante. Tandis que ce projet d'expansion s'amorce en 2011-2012, la première augmentation importante du service, en vertu de la stratégie quinquennale, est prévue pour 2012-2013. C'est à ce moment-là que nous pourrons prévoir les effets mesurables sur l'auditoire. D'ici là, nous avons établi des cibles régionales pour évaluer le rendement en 2011-2012.

Réseaux de radio		**Cibles 2010-2011**	**Résultats 2010-2011**	**Cibles 2011-2012**
Part d'auditoire de la radio[3]	CBC Radio One	11,1 %	12,0 %	12,2 %
	CBC Radio 2	3,0 %	2,7 %	2,7 %
	Combinée	14,1 %	14,7 %	14,9 %

Nouvelles plateformes et sites web		**Cibles 2010-2011**	**Résultats 2010-2011**	**Cibles 2011-2012**
Nouvelles plateformes[4]	CBC.ca	5,6 millions	5,8 millions	6,0 millions
	CBC News en ligne	3,9 millions	4,0 millions[5]	4,1 millions
	CBC Sports en ligne	1,1 million	0,9 million	1,0 million
	CBC Entertainment en ligne	1,3 million	1,9 million	2,0 millions

[3] 12 ans et +, sondage automne.
[4] Source : comScore (2 ans et +, moyenne mensuelle, visiteurs uniques, de septembre 2010 à mars 2011).
[5] La moyenne pour CBC News en ligne exclut février 2011 en raison d'une erreur dans la collecte des données.

Part d'auditoire de la télévision	Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011-2012
CBC Television[6]	8,7 %	9,3 %	9,3 %
CBC News Network[7]	1,0 %	1,4 %	1,5 %

Service régional[8]		Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011-2012
Émissions du matin à la radio (lundi-vendredi)	Nombre d'heures syntonisées en moyenne par sem.; saison régulière	s.o.	4,8 milllions	4,8 millions
Émissions de nouvelles de début/fin de soirée (lundi-vendredi)	Nombre d'heures syntonisées en moyenne par sem., saison régulière	s.o.	3,1 millions	3,1 millions
Pages web régionales	Visiteurs uniques par mois en moyenne, 2 ans +, (sept.-mars)	s.o.	0,90 million	0,93 million

Chaînes de télévision spécialisées		Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011-2012
Nombre d'abonnés	CBC News Network	10,8 millions	11,0 millions	11,1 millions
	bold	2,5 millions	2,2 millions	2,6 millions
	documentary	2,3 millions	2,4 millions	2,5 millions

[6] Télévision généraliste (2 ans et +, saison régulière, heures de grande écoute, semaines 4 à 31).
[7] (2 ans et +, saison régulière, journée entière, semaines 1 à 31.)
[8] L'auditoire de la radio et de la télévision est mesuré au moyen d'audimètres portables.

Indicateurs financiers : revenus		Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011-2012
Revenus (services généralistes, spécialisés et en ligne)	Total des revenus, excluant les crédits du FAPL	328 miliions $	367 millions $	Voir ci-dessous[9]
	Total des revenus, incluant les crédits du FAPL	Redéfinis pour 2011-2012		373 millions $

Nouveaux indicateurs de rendement – Services français

Réseaux de radio		Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011–2012
Part d'auditoire de la radio[10]	Première Chaîne et Espace musique, Part combinée[11]	19,0 %	19,5 %	19,5 %

Site web		Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011–2012
radio-canada.ca, TOU.TV, bandeapart.fm, RCI.net	Visiteurs uniques[12]	1,8 million	2,0 millions	2,1 millions (+2.5 %)

[9] Les revenus incluent les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement aux services spécialisés (CBC News Network, **bold** et *documentary*) et d'autres revenus divers (crédits du FAPL exclus de la cible 2010-2011, mais inclus pour la cible 2011-2012).

[10] 12 ans et +, sondage d'automne.

[11] Source : BBM Canada (sondage d'automne 2010, toutes les personnes de 12 ans et +).

[12] Source : comScore (moyenne mensuelle, de septembre à mars, 2 ans et +, hybride).

Part d'auditoire de la télévision	Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011–2012
Part d'auditoire du réseau principal [13]	18,5 %	19,9 %	19,3 %
Part d'auditoire de RDI[14]	s.o.	2,9 %	4,5 % Combinée
Part d'auditoire d'ARTV[15]	s.o.	1,6 %	

Service régional[16]		Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011–2012
Radio	6 h–9 h Part franco (cahiers), 6 h–9 h lun.–ven., BBM, automne 2010	s.o.	19 %	19 %
Téléjournal de 18 h[17]	Téléspectateurs par minute en moyenne 18 h–18 h 30 lun.–ven.	s.o.	317 000	323 000
Web régional	Visiteurs uniques[18]	s.o.	447 000	458 000 (+2.5 %)

Chaînes de télévision spécialisées		Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011–2012
Nombre d'abonnés	RDI	10,8 millions	11,0 millions	11 millions
	ARTV	s.o.	2,1 millions	2,1 millions

[13] Source : BBM Canada (saison automne/hiver, heures de grande écoute, du 6 septembre 2010 au 3 avril 2011, toutes les personnes de 2 ans et +).
[14] Source : BBM Canada (journée entière, du 30 août 2010 au 3 avril 2011, toutes les personnes de 2 ans et +).
[15] Source : BBM Canada (journée entière, du 30 août 2010 au 3 avril 2011, toutes les personnes de 2 ans et+).
[16] Les auditoires de la radio et de la télévision sont mesurés au moyen d'audimètres portables.
[17] Source : BBM Canada (du 6 septembre 2010 au 3 avril 2011, moyenne hebdomadaire).
[18] Source : comScore (moyenne mensuelle, de septembre à mars, 2 ans et +, hybride).

Indicateurs financiers : revenus		Cibles 2010-2011	Résultats 2010-2011	Cibles 2011–2012
Revenus (services généralistes, spécialisés et en ligne)	Total des revenus excluant les crédits du FAPL	191 millions $	205 millions $	Voir ci-dessous[19]
	Total des revenus incluant les crédits du FAPL	Redéfinis pour 2011–2012		230 millions $

[19] Les revenus comprennent les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement aux services spécialisés (RDI et ARTV) et d'autres revenus divers (les crédits du FAPL exclus de la cible 2010-2011, mais inclus pour la cible 2011–2012).

ANNEXE A – APERÇU FINANCIER

APERÇU FINANCIER[1]

	Chiffres réels 2010-2011	Prévisions 2011-2012	Prévisions 2012-2013	Prévisions 2013-2014	Prévisions 2014-2015	Prévisions 2015-2016
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits d'exploitation	971 581 [9]	968 047 [9]	967 284 [9]	966 463 [10]	965 579 [10]	965 579 [10]
Financement supplémentaire pour les initiatives de programmation[2]	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000	60 000
Total - Crédits d'exploitation	**1 031 581**	**1 028 047**	**1 027 284**	**1 026 463**	**1 025 579**	**1 025 579**
Amortissement du fonds d'immobilisations corporelles reporté [3]	124 357	126 844	129 380	131 676	134 606	137 298
Revenus publicitaires	367 700	381 476	385 960	399 379	409 363	419 597
Autres revenus[4]	282 247	269 972	263 374 [11]	263 675 [11]	269 701 [11]	276 444 [11]
TOTAL - PROVENANCE DES FONDS	**1 805 885**	**1 806 339**	**1 805 998**	**1 821 193**	**1 839 249**	**1 858 918**
DÉPENSES						
Services de radio et de télévision[5-6]	1 637 625	1 609 555	1 600 083	1 611 160	1 625 015	1 634 738
Transmission, distribution et collecte	54 573	55 664	56 777	57 913	59 071	65 914
Administration nationale	12 804	13 060	13 321	13 587	13 859	14 136
Amortissement des immobilisations [3]	130 543	133 154	135 817	138 533	141 304	144 130
TOTAL - DÉPENSES	**1 835 545**	**1 811 433**	**1 805 998**	**1 821 193**	**1 839 249**	**1 858 918**
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT ÉTENDU [7]						
Gain sur dilution hors trésorerie provenant d'une fusion		39 251				
Dividendes provenant d'une fusion		5 094				
		44 345				
POSITION NETTE [8]	**(29 660)**	**39 251**	-	-	-	-

(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 initiatives 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 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 et *bold*).

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

(7) Reflète l'impact de la fusion entre Sirius Canada Inc. et Canadian Satellite Radio (CSR) Holdings Inc. qui a été complété en juin 2011. Avant cette transaction, une CBC/Radio-Canada détenait une participation de 25,05 pour cent dans Sirius Canda Inc.. Autres éléments du résultat étendu reflète le gain sur dilution hors trésorerie ainsi qu'un revenu de dividendes découlant de cette transaction.

(8) Représente le résultat net avant les autres éléments du résultat étendu. La perte en 2010-2011 est cohérente avec le plan de redressement étalé sur 2 ans qui a été mis en œuvre par la Société à la suite du ralentissement économique en 2009. Suppose un résultat net équilibré (avant le gain sur dilution hors trésorerie) pour 2011-2012 et après.

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

(10) L'augmentation du financement des salaires n'a pas encore été approuvée par le Conseil du Trésor pour l'exercice de 2013-2014 à 2015-2016.

(11) Suppose que tout financement reçu sera équivalent à l'augmentation.

ANNEXE B – Budget d'immobilisations

CBC/Radio-Canada possède et exploite l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde. Les sites de transmission de la Société sont répartis dans 989 endroits de manière à couvrir l'ensemble du territoire canadien. Outre son infrastructure de transmission et de distribution, CBC/Radio-Canada gère un portefeuille immobilier comptant plus de quatre millions de pieds carrés répartis dans 27 immeubles partout au Canada, La Société a également une forte dépendance à l'égard d'actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En tout, la Société exerce ses activités au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 2,6 milliards de dollars (valeur comptable).

Il en résulte que les fonds contenus dans le budget d'immobilisations d'un exercice donné servent principalement à assurer l'entretien des actifs, à réduire la désuétude des équipements et à réaliser des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de la Société vise en tout temps à appuyer la réalisation des priorités et des initiatives stratégiques énoncées dans le Plan d'entreprise.

Les immobilisations sont essentielles à la production et à la distribution des services de CBC/Radio-Canada. La Société s'est engagée à s'assurer que ces actifs sont acquis, gérés et éventuellement liquidés de la manière la plus stratégique et rentable possible. L'atteinte de cet objectif dans le monde actuel caractérisé par des révolutions technologiques, une démographie et des réalités économiques qui évoluent rapidement nécessite de nouvelles idées et approches. CBC/Radio-Canada se donne comme mission d'appliquer continuellement de nouvelles solutions à ses défis d'infrastructure.

Gouvernance et processus en matière d'immobilisations

L'infrastructure de direction relative aux investissements en immobilisations est étroitement intégrée entre trois comités :

- L'équipe de direction des immobilisations (CDI) – Chargé de la planification stratégique et de la gouvernance du processus en matière d'immobilisations;
- Le Conseil stratégique des technologies (CST) – Responsable du développement et de la mise en œuvre des stratégiques technologiques;
- La table ronde sur le budget d'immobilisations (TRI) – Chargée du développement, de la mise en œuvre et de la gestion d'un plan de projet intégré à l'échelle de la Société pour donner suite aux priorités de la haute direction.

Le processus en matière d'immobilisations adopté par CBC/Radio-Canada s'inspire des meilleures pratiques de l'industrie en matière de gestion de projets et de portefeuilles de projets. Dans le cadre de ce processus, tous les projets sont justifiés et approuvés, sur la base de la présentation d'une proposition d'affaires. Les outils et les modèles employés dans le processus des immobilisations suivent les meilleures pratiques de l'industrie.

Le volume et la taille des projets individuels peuvent varier d'année en année. En moyenne, quelque 300 projets sont mis en œuvre chaque année, dont près de la moitié s'étendent sur deux ans ou plus. Pour les projets où le rendement de l'investissement, la valeur actualisée nette ou l'analyse de la récupération est nécessaire, ces calculs font partie de la justification du projet et sont compris dans la proposition d'affaires. Pour les autres types de projets, la justification d'investissement s'appuie sur des exigences légales ou réglementaires ou sur des

investissements essentiels à la mission afin de maintenir les activités dans les secteurs où les actifs ont atteint la fin de leur vie et risquent de tomber en panne.

La Société s'efforce d'améliorer ses pratiques de gestion des immobilisations. À cet égard, le Comité de vérification du Conseil d'administration a demandé que la Société examine ses processus liés aux immobilisations par rapport aux meilleures pratiques de l'industrie. L'examen a conclu que, dans l'ensemble, les processus de la Société cadrent bien avec les meilleures pratiques. Des points à améliorer ont été cernés, et des recommandations ont été faites que la direction a mises et met en œuvre.

Contexte pour le plan d'investissement en immobilisations

Nous subissons l'effet de pressions convergentes exercées par différents facteurs, dont le changement technologique, la modernisation de nos actifs de base et le vieillissement de notre infrastructure.

Actuellement, les défis les plus importants sont liés à la mise en œuvre du plan concernant les 27 émetteurs numériques dans le cadre de l'interruption obligatoire de la transmission analogique dans les 51 marchés désignés par le CRTC. Étant donné les contraintes financières, la transition devait être terminée à l'origine avant août 2013 et uniquement dans les marchés de télévision de langue française et de langue anglaise où CBC/Radio-Canada transmettait des signaux originaux. Toutefois, le CRTC a confirmé à l'automne 2010 que les signaux analogiques de 51 grands marchés devaient être stoppés d'ici le 31 août 2011. Cela a présenté certains défis et la Société s'efforce de mettre en service ses 27 émetteurs numériques d'ici août 2011. Une fois terminé, l'investissement total pour la transition au numérique représentera quelque 60 millions de dollars. La vente du site d'émetteurs de Brossard, qui représentait un actif excédentaire, approuvée par le Conseil du Trésor le 4 novembre 2010, a permis en partie d'alléger cette pression. Toutefois, la plupart des solutions trouvées pour financer l'investissement de 60 millions de dollars correspondent à des retards dans divers projets de maintenance et de remplacement d'actifs dans de nombreux secteurs. Au cours des cinq prochaines années, il faudra accorder plus d'attention et même la priorité afin de répondre à la demande croissante liée à des actifs désuets.

En même temps, les actifs de l'industrie de diffusion utilisés dans la chaîne de production de la radio et de la télévision deviennent de plus en plus des solutions intégrées et des outils informatiques et logiciels. Ces outils exigent des taux de rafraîchissements beaucoup plus rapides que les actifs traditionnels qui ont moins de dix ans.

Avec un budget d'immobilisations de base pratiquement inchangé depuis les années 1990, des solutions créatives ont nécessairement dû être employées pour relever les défis de financement en matière d'investissements prioritaires en immobilisations. Les moyens par lesquels la Société a pu gérer les pressions en matière d'immobilisations ont déjà été présentés dans la section sur l'Aperçu des immobilisations, aux pages 48 et 49.

Même si, dans une année donnée, environ 300 projets sont inclus dans le plan des immobilisations, la valeur de la plupart (60 pour cent) des projets tombe à moins de 500 000 dollars en cinq ans. Les projets plus importants qui sont supérieurs à 1 million de dollars représentent 17 pour cent du portefeuille, les 23 pour cent restants concernent des projets dont la valeur se situe entre 500 000 dollars et 1 million de dollars.

Le plan d'investissement en immobilisations de la Société fait partie intégrante de la stratégie à long terme. Même si la majorité des projets prévus appuient déjà la stratégie en assurant que nos installations de production, de distribution et autres sont en mesure de satisfaire à nos exigences opérationnelles, des mises à jour annuelles sont nécessaires pour permettre de nouveaux investissements et financer des priorités imprévues qui seront définies au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie au cours des cinq prochaines années.

Plan quinquennal d'investissement en immobilisations et budget d'immobilisations de 2011-2012

Le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que CBC/Radio-Canada doit remettre au ministre du Patrimoine canadien le budget d'immobilisations inclus dans le Plan d'entreprise de la Société, ce budget devant être soumis pour approbation au Conseil du Trésor.

Sources et utilisation des fonds
(en milliers de dollars)

	Exercice précédent	Budget	Prévisions			
FONDS D'IMMOBILISATIONS TOTAUX DISPONIBLES	**2010-11**	**2011-12**	**2012-13**	**2013-14**	**2014-15**	**2015-16**
Crédits des immobilisations de base	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331
Report de l'exercice précédent	3 805	0	0	0	0	0
Virement du crédit d'exploitation pour financer la portion capital du remboursement du contrat de location-acquisition du Centre canadien de radiodiffusion	9 233	9 941	10 704	11 525	12 409	13 361
Financement provenant des revenus autogénérés	28 497	9 505	19 627	18 615	13 391	16 086
Financement provenant de la vente d'actifs immobiliers	9 393	8 300	9 875	0	0	0
TOTAL FONDS D'IMMOBILISATIONS TOTAUX DISPONIBLES	**143 259**	**120 077**	**132 537**	**122 471**	**118 131**	**121 778**
PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	**2010-11**	**2011-12**	**2012-13**	**2013-14**	**2014-15**	**2015-16**
Infrastructure de production	38 922	52 388	62 839	63 272	72 796	69 231
Services de télévision	27 640	42 024	48 020	50 412	56 666	52 981
Services de radio	3 368	5 119	8 834	6 800	10 245	10 365
Initiatives communes des médias	7 080	1 957	3 175	1 100	625	1 125
Réseau anglais d'information	430	2 888	2 810	2 960	3 260	2 760
Réseau français d'information	404	400	0	2 000	2 000	2 000
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	12 621	12 725	20 093	19 984	8 465	9 225
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	43 117	17 176	17 023	10 830	10 110	12 867
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion – TVN	17 244	11 772	6 552	250	1 120	0
Gestion des installaions	25 012	22 556	20 595	22 700	20 205	25 020
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	6 343	3 460	5 435	5 435	5 435	5 435
TOTAL PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	**143 259**	**120 077**	**132 537**	**122 471**	**118 131**	**121 778**

Mise à jour de 2010-2011

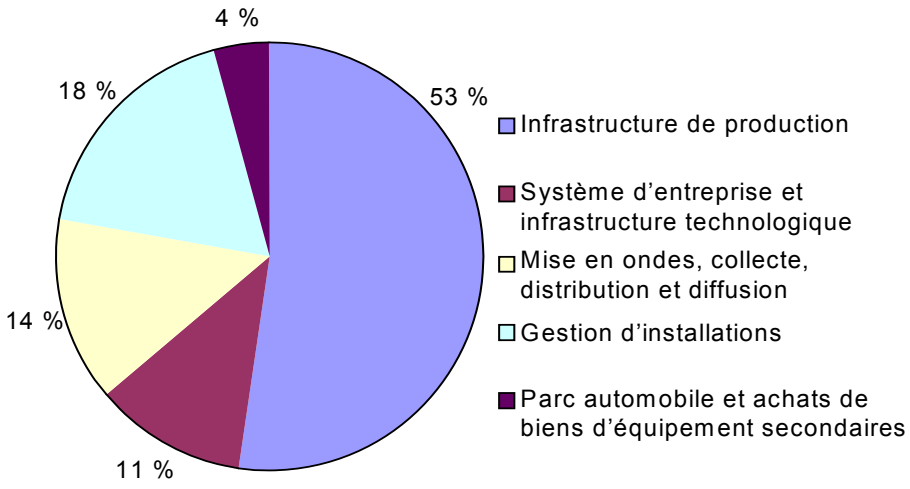
À sa réunion du 22 avril 2010, les ministres du Conseil du Trésor ont approuvé le budget d'immobilisations 2010-2011, qui représentait à ce moment-là 121,4 millions de dollars.

Par la suite, des événements ont porté les dépenses à 143,2 millions de dollars. Cette augmentation de 21,8 millions de dollars s'explique en partie par le report de 3,8 millions de dollars afin de terminer les projets commencés en 2009-2010. Le reste de l'augmentation (18,0 millions de dollars) résulte des activités de financement autogénéré mises en place afin de progresser dans le dossier de la transition à la télévision numérique et d'autres investissements prioritaires.

Budget de 2011-2012

En 2011-2012, la base totale de dépenses en immobilisations devrait être de 120 millions de dollars, y compris toutes les sources de financement, mais exception faite des fonds reportés de 2010-2011, qui ne peuvent être estimés pour le moment.

Plan quinquennal d'investissement en immobilisations



Annexe C : Mandat de CBC/Radio-Canada : Exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991

Mandat de la Société

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

Outre son mandat national, CBC/Radio-Canada est aussi tenue par le paragraphe 46(2) de la *Loi* de fournir un service international qui doit être conforme aux conditions de licence et à la réglementation du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (« CRTC ») ainsi qu'à toutes directives données 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 qu'en ce qui concerne la partie III « toute interprétation ou application de la présente partie 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 répétée au paragraphe 46(5) (dans le contexte de la mission et des pouvoirs de la Société) et de nouveau au paragraphe 52(1) (dans le contexte de certaines dispositions financières).

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 4 000 000 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 15 000 000 dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)b)]. Les transactions impliquant des montants plus importants nécessitent l'approbation du gouverneur en conseil.

Conformément à l'article 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 220 millions de dollars, ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement.

Exigences réglementaires

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

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

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

Conformément au paragraphe 24(2) de la *Loi,* aucune licence principale de CBC/Radio-Canada (c.-à-d. les licences des stations de radio et de télévision hertziennes) ne peut être révoquée ou suspendue sans le consentement de CBC/Radio-Canada. Si le CRTC détermine que la Société a enfreint une condition de licence, il doit envoyer un rapport au ministre du Patrimoine canadien et celui-ci doit présenter ce rapport au Parlement (paragraphe 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 CBC/Radio-Canada ont été renouvelées administrativement par le CRTC, jusqu'au 31 août 2012. Le 8 juillet 2011, le CRTC a annoncé qu'il remettait au 4 juin 2012 les audiences pour le renouvellement des licences de CBC/Radio-Canada.

Gouvernance

Comme il a été indiqué ci-dessus, la partie III de la *Loi* établit les mécanismes de gouvernance de la Société. Conformément à l'article 36 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada a un Conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont le président du Conseil et le président-directeur général, 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. L'article 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 52(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 paragraphes 138 à 142 de la *LGFP* stipulent que la Société doit effectuer un examen spécial de ses systèmes et de ses pratiques au moins une fois tous les dix 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, outre les mécanismes de gouvernance énoncés dans la *Loi,* CBC/Radio-Canada a établi une politique institutionnelle sur la divulgation d'actes répréhensibles (« Politique de dénonciation ») en 2004, politique qui a été modifiée en 2007 afin de se conformer aux exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (entrée en vigueur le 15 avril 2007).

La Société s'est dotée aussi de Normes et pratiques journalistiques complètes. Les plaintes du public qui ne sont pas résolues au niveau des responsables de programmation sont renvoyées 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 1er 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. Dans le cas de CBC/Radio-Canada, la *Loi* prévoit précisément une exclusion pour l'information relative aux activités journalistiques, créatives et de programmation de la Société.

Structure organisationnelle et de gestion

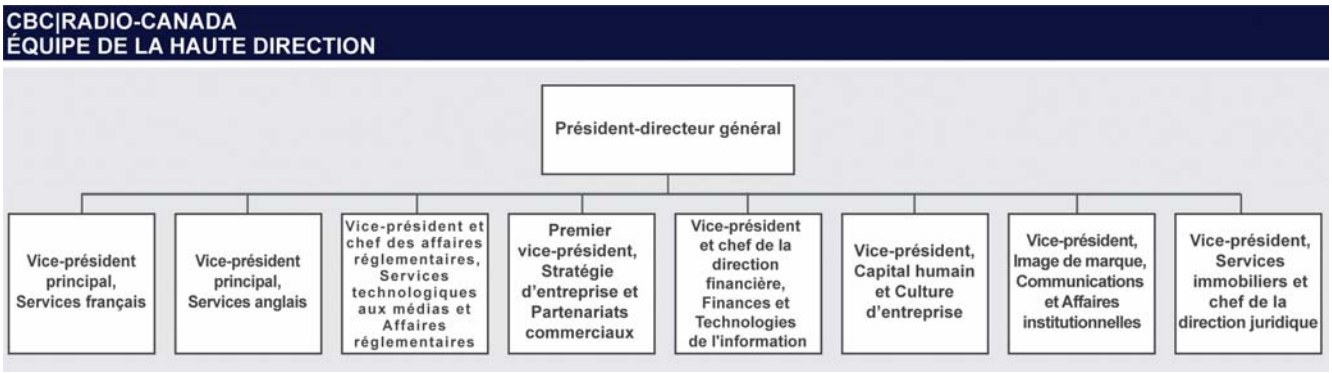
Le siège social de CBC/Radio-Canada est situé à Ottawa. Il y a deux bureaux principaux pour les réseaux, l'un à Toronto et l'autre à Montréal, et 27 bureaux régionaux disséminés partout au pays, dans de grandes villes comme Halifax, Québec, Calgary et Vancouver.

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 total au sein de CBC/Radio-Canada :

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. Services technologiques aux médias et Affaires réglementaires
4. Stratégie d'entreprise et Partenariats commerciaux
5. Finances et Technologies de l'information
6. Personnes et Culture
7. Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles
8. Services immobiliers, Services juridiques et avocat-conseil

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 – personnes et culture, finances, services juridiques, services immobiliers, exigences réglementaires, stratégie et partenariats commerciaux, et communications. Toutes les divisions mettent continuellement en oeuvre 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.