

1. Activités principales et stratégie

1.1. Mandat

CBC/Radio-Canada est le radiodiffuseur public national du Canada, et est régie par la *Loi sur la radiodiffusion*.

Créée en 1936, CBC/Radio-Canada a célébré cette année ses 75 années d'existence au service des Canadiens et au cœur de la vie démocratique et socioculturelle du pays.

En vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* : « ... 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;
- refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada. »

Outre ce mandat de portée nationale, CBC/Radio-Canada doit aussi offrir, en vertu du paragraphe 46(2) de la *Loi*, un service international assuré par Radio Canada International (RCI). Comme on l'a mentionné dans le rapport annuel de l'an dernier, la Société prévoit examiner le rôle de RCI par rapport à son plan stratégique. Le service a également fait l'objet d'un examen dans le cadre du budget fédéral de 2012, ce qui a conduit à la décision de le transformer pour offrir aux auditoires du contenu sur le web seulement comme on l'explique à la section 4.4 Perspectives.

Notre vision consiste à être reconnu comme le chef de file pour exprimer la culture canadienne et enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens. Aucun autre radiodiffuseur canadien, privé ou public, n'a la responsabilité de remplir un mandat aussi large, ni d'exercer des activités d'une telle ampleur et d'une telle portée que CBC/Radio-Canada.

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

1.2. Services












Nous sommes le chef de file pour joindre les Canadiens sur de nouvelles plateformes et leur offrir une gamme complète de services à la radio, à la télévision, sur Internet, par satellite, sur les appareils mobiles et de plus en plus sur de nouvelles plateformes. Profondément enracinée dans les régions, CBC/Radio-Canada est le seul radiodiffuseur national qui offre divers points de vue régionaux et culturels, en français, en anglais et en huit langues autochtones, ainsi qu'en cinq langues pour les auditoires de son service international. La portée des services de la Société s'étend d'un océan à l'autre et à l'échelle planétaire grâce au contenu distinctif de grande qualité produit par les Canadiens, pour les Canadiens et parlant des Canadiens, et qui leur est offert à leur convenance. Nous proposons plus de 30 services qui sont présentés ci-après :

Services de CBC/Radio-Canada

Radio

		
<p>CBC Radio One Nouvelles, actualités, émissions sur les arts et la culture, à la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 159.</p>	<p>CBC Radio 2 Musique classique, jazz et pop, à la radio et sur quatre chaînes en ligne : classique, jazz, auteurs canadiens et compositeurs canadiens.</p>	<p>CBC Radio 3 Musique émergente canadienne diffusée sur Internet, en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 152.</p>
		
<p>Première Chaîne Nouvelles, actualités, et émissions sur les arts et la culture.</p>	<p>Espace musique Musique classique, jazz, chansons, musique du monde et musique émergente à la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 153.</p>	<p>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 161.</p>
		
<p>Première plus Nouvelles, actualités et émissions culturelles, en partenariat avec Radio Canada International et Radio France Internationale, à la radio par satellite de Sirius, chaîne 160.</p>	<p>Sports extra Information et analyses sportives à la radio par satellite de Sirius, chaîne 156.</p>	

Internet

		
<p>CBC.ca Nouvelles, information, matériel audio et vidéo diffusé en continu, brèves sportives, reportages web et archives multimédias.</p>	<p>cbcnews.ca Manchettes et reportages fouillés sur l'actualité locale, nationale et internationale, diffusion audio et vidéo en continu et éléments interactifs propres au web.</p>	<p>cbcsports.ca Nouvelles canadiennes et internationales et reportages spéciaux sur le monde des sports, accès à la diffusion en continu et en direct de grandes rencontres sportives, notamment <i>Hockey Night in Canada</i> de CBC.</p>
		
<p>CBC Music Service musical numérique gratuit qui donne accès à 40 webradios, à 12 communautés de genres musicaux ainsi qu'à CBC Radio 2 et CBC Radio 3, aux nouvelles de l'industrie proposées par les journalistes musicaux les plus en vue du pays, et à des centaines de concerts, des listes de diffusion et plus encore.</p>	<p>CBC Books Toute la richesse du contenu littéraire de CBC sur toutes les plateformes, audio, vidéo et numériques.</p>	<p>CBC Hamilton CBC.ca/Hamilton offre une expérience incontournable sur l'actualité locale la plus récente, avec un contenu adapté aux résidents d'Hamilton et à leurs secteurs. Ce site constitue l'un des cinq nouveaux services locaux lancés dans le cadre de la <i>Stratégie 2015 : Partout, Pour tous</i> de CBC/Radio-Canada.</p>
		
<p>Radio-Canada.ca Nouvelles, information, matériel vidéo et audio en continu, et reportages web.</p>	<p>Tou.tv Service de télévision en ligne sur demande créé par Radio-Canada et diffusant des contenus de près de 50 producteurs et télédiffuseurs canadiens et étrangers.</p>	<p>Espace.mu Musique sur mesure, principalement francophone, diffusée sur Internet dans sept genres : chanson-pop, jazz, classique, hip-hop, rock, country-folk et musique du monde.</p>
		
<p>Rive-Sud et Rive-Nord Sites offrant aux citoyens de la couronne élargie de Montréal des espaces dédiés pour s'informer, planifier leurs déplacements et leurs activités et échanger sur les enjeux qui les touchent de près.</p>	<p>Radio Canada International Émissions canadiennes d'information et de culture diffusées en cinq langues sur Internet, sur ondes courtes numériques et analogiques, par satellite et par l'intermédiaire de stations partenaires dans le monde entier.</p>	

Autres services



Les disques SRC/CBC Records

Étiquette mettant en vedette des musiciens canadiens et produisant environ huit CD chaque année.



Productions mobiles de Radio-Canada / CBC Mobile Productions

Services de production maison qui génèrent des revenus tirés de la programmation grâce à la vente à des tiers.



Boutique Radio-Canada / CBC Shop

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

1.3. Modèle économique

Nous exerçons nos activités grâce à plusieurs sources de financement, notamment des crédits parlementaires et des revenus autogénérés. CBC/Radio-Canada est une société d'État, dont le budget est financé à 62,8 pour cent par des crédits publics approuvés par le Parlement chaque année.

Depuis 10 ans, ces crédits sont demeurés relativement constants dans un contexte de radiodiffusion marqué par une hausse importante des coûts. Le Plan d'action pour la réduction du déficit adopté par le gouvernement fédéral a toutefois réduit de 115 millions de dollars les crédits parlementaires que la Société recevra au cours des trois prochaines années.

Les 37,2 pour cent restants du budget proviennent de la publicité, des services spécialisés et d'autres sources. CBC/Radio-Canada n'est pas une entreprise à but lucratif, et toutes ses sources de financement lui servent à remplir son mandat de radiodiffusion publique.

Pour demeurer à l'avant-garde de l'industrie de la radiodiffusion et du rôle qu'elle doit jouer dans ce secteur, et pour soutenir son modèle économique, CBC/Radio-Canada entreprend elle-même et fait réaliser différentes études. Ces études fournissent des données objectives sur lesquelles nous pouvons fonder nos décisions et nous assurer que nous remplissons notre mandat en nous guidant sur les meilleures informations disponibles. Parmi les sujets qui ont fait l'objet d'études, mentionnons la publicité, le contenu canadien et l'impact économique du radiodiffuseur public. Bon nombre de ces études peuvent être consultées [ici](#). De plus, pour maximiser la valeur de l'information contenue dans les études et le matériel de référence que nous produisons – dont des rapports et des analyses sur les cotes d'écoute, la concurrence, l'environnement commercial externe, y compris l'*Observateur des technologies médias* –, nous diffusons cette information à l'interne en la mettant à la disposition de tous nos employés sur l'intranet.

Par exemple, dans une de ces études effectuées en novembre 2011, Deloitte et Touche s.r.l. (Deloitte) a mesuré l'impact de la Société sur l'économie à partir notamment de données compilées par le CRTC, Statistique Canada, l'industrie ainsi que CBC/Radio-Canada. Deloitte en a conclu que l'impact de la Société sur l'économie canadienne a été substantiel en 2010 en soutenant l'emploi et les entreprises dans tout le pays. Ainsi, les dépenses de 1,7 milliard de dollars de CBC/Radio-Canada ont injecté une valeur ajoutée brute estimée à 3,7 milliards de dollars dans l'économie canadienne.

La Société a aussi publié une nouvelle étude réalisée par le Groupe Nordicité Ltée sur la publicité à CBC/Radio-Canada. L'étude conclut que la publicité n'est pas inconciliable avec le mandat du radiodiffuseur public et qu'il n'y a donc aucune raison d'intérêt public de mettre fin à cette activité dans ses services de télévision. L'abolition de la publicité à l'antenne de CBC/Radio-Canada aurait pour effet d'amoinrir considérablement la teneur en contenu canadien et aurait de lourdes conséquences à la fois sur le secteur de la production indépendante et sur les annonceurs.

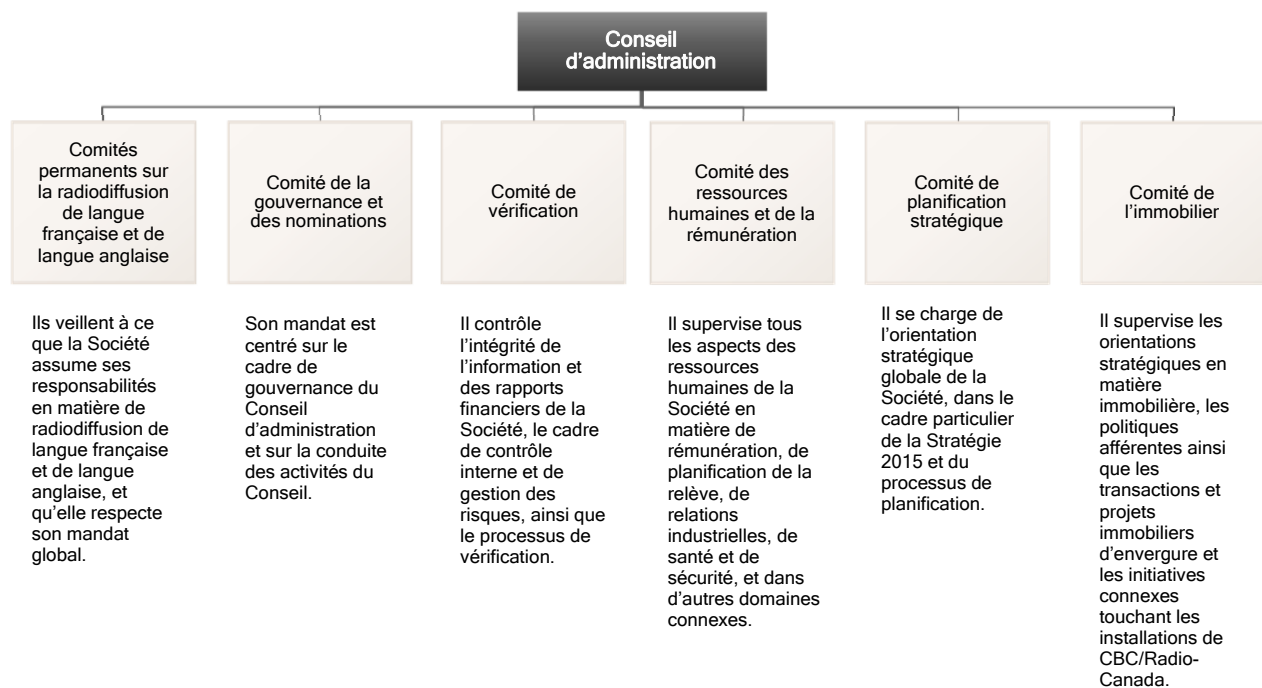
Revenus publicitaires	20,3 %
Revenus des services spécialisés	9,1 %
Autres revenus	7,8 %
Total	37,2 %

1.4. Conseil d'administration et structure de la direction

CBC/Radio-Canada rend compte de ses activités au Parlement, par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, dans son Rapport annuel et son sommaire du Plan d'entreprise; au CRTC en fournissant les rapports de fin d'exercice et les rapports financiers annuels; ainsi qu'aux parties intéressées par un dialogue et des échanges constants et par l'intermédiaire de ses sites web.

Le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada est chargé de superviser le fonctionnement de la Société. Il comprend 12 membres nommés par le gouvernement, dont le président du Conseil et le président-directeur général.

Le Conseil chapeaute les six comités suivants :



La structure organisationnelle de la Société reflète ses activités de radiodiffusion et ses activités connexes ainsi que son infrastructure et ses obligations administratives. L'Équipe de la haute direction est constituée du président-directeur général et des chefs de huit composantes, dont les responsabilités sont résumées ci-dessous.

Président-directeur général	Supervise la gestion de CBC/Radio-Canada afin de s'assurer que le radiodiffuseur public national du Canada est en mesure de remplir les divers aspects de son mandat et continue d'offrir aux Canadiens une programmation variée, de grande qualité, conçue pour informer, éclairer et divertir, et qui est créée par eux, pour eux et à leur image.
Vice-président principal, Services français	Supervise l'ensemble des services de programmation en langue française de CBC/Radio-Canada, ce qui comprend, entre autres, la Télévision de Radio-Canada, le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), ARTV, la Radio de Radio-Canada, Radio Canada International (RCI), Radio-Canada.ca, Espace.mu et Tou.tv.
Vice-présidente principale, Services anglais	Supervise l'ensemble des services de programmation en langue anglaise de CBC/Radio-Canada, ce qui comprend, entre autres, CBC Radio One, CBC Radio 2, CBC Television, CBC News Network, <i>documentary</i> et les services numériques.
Premier vice-président, Stratégie d'entreprise et Partenariats	Veille à ce que CBC/Radio-Canada soit prête à relever les grands défis qui se présentent sur le plan de la planification stratégique. Supervise les activités de développement commercial et de recherche sur les auditoires.
Vice-présidente et chef de la direction financière, Finances et Technologies de l'information	Dirige l'ensemble de la gestion financière et des technologies de l'information du radiodiffuseur public national du Canada, et joue un rôle essentiel en contribuant à établir un modèle économique durable pour l'avenir de la Société.
Vice-président et chef des Affaires réglementaires	Élabore et met en œuvre les politiques réglementaires concernant la télévision et la radio pour l'ensemble de la Société, conformément à la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> , et se charge de toutes les observations soumises au CRTC. Assume également la responsabilité en ce qui a trait à la transmission et à la distribution de la programmation de la Société, et de l'ensemble des Services technologiques aux médias.

<p>Vice-président, Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles</p>	<p>Dirige la stratégie en matière de communications institutionnelles, les communications internes et externes, ainsi que la promotion et le marketing des émissions. Supervise également le groupe des Relations gouvernementales.</p>
<p>Vice-présidente, Personnes et Culture</p>	<p>Élabore et met en œuvre les stratégies de la Société en matière de ressources humaines et de relations de travail. Participe à la réalisation du volet « personnes » du plan stratégique quinquennal de la Société, la Stratégie 2015, et s'assure que CBC/Radio-Canada offre un milieu de travail gratifiant et progressiste, qui reflète la diversité et met sur pied des équipes de professionnels novateurs, très compétents et axés sur la réalisation du plan.</p>
<p>Vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil</p>	<p>Assume la responsabilité du portefeuille immobilier de CBC/Radio-Canada dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, assure la direction des bureaux des Services juridiques et du Secrétariat général, et est responsable de l'application des lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels.</p>

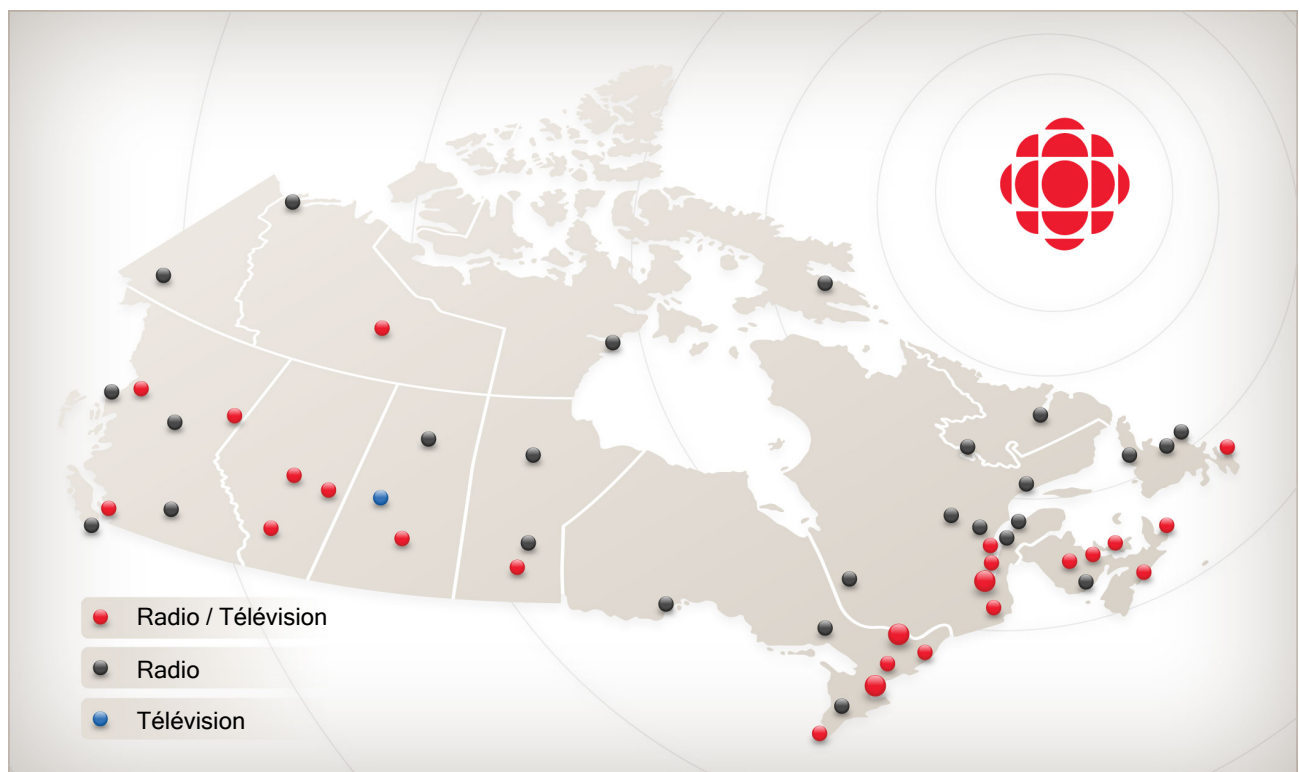
Le Conseil stratégique des technologies (CST), créé en 2009 afin d'assurer l'harmonisation entre la stratégie en matière de technologies et la stratégie d'exploitation de la Société, chapeaute les huit divisions. Centre d'expertise unique, le CST définit les priorités de la Société dans le domaine des technologies et voit à la mise en œuvre des projets technologiques clés. Son président relève directement du président-directeur général.

1.5. Exploitation

En mars 2012, CBC/Radio-Canada comptait 7 304 ETP (équivalents à temps plein) permanents, 469 ETP temporaires et 1 002 ETP contractuels.

Le siège social de la Société se trouve à Ottawa, ses têtes de réseau sont à Toronto et à Montréal, et elle possède 27 stations de télévision ainsi que 82 stations de radio qui produisent des émissions locales. Elle possède deux réseaux de télévision principaux, un pour chaque langue officielle, sept chaînes de télévision spécialisée et le seul réseau de radio pancanadien, qui se subdivise en quatre réseaux de radio pancanadiens, soit deux dans chaque langue officielle. Les services de l'information de CBC/Radio-Canada comptent 11 bureaux à l'étranger. Nous intégrons ces activités avec de multiples sites web.

Réseau de stations de CBC/Radio-Canada



1.6. Stratégie institutionnelle 2015 : Partout, Pour tous

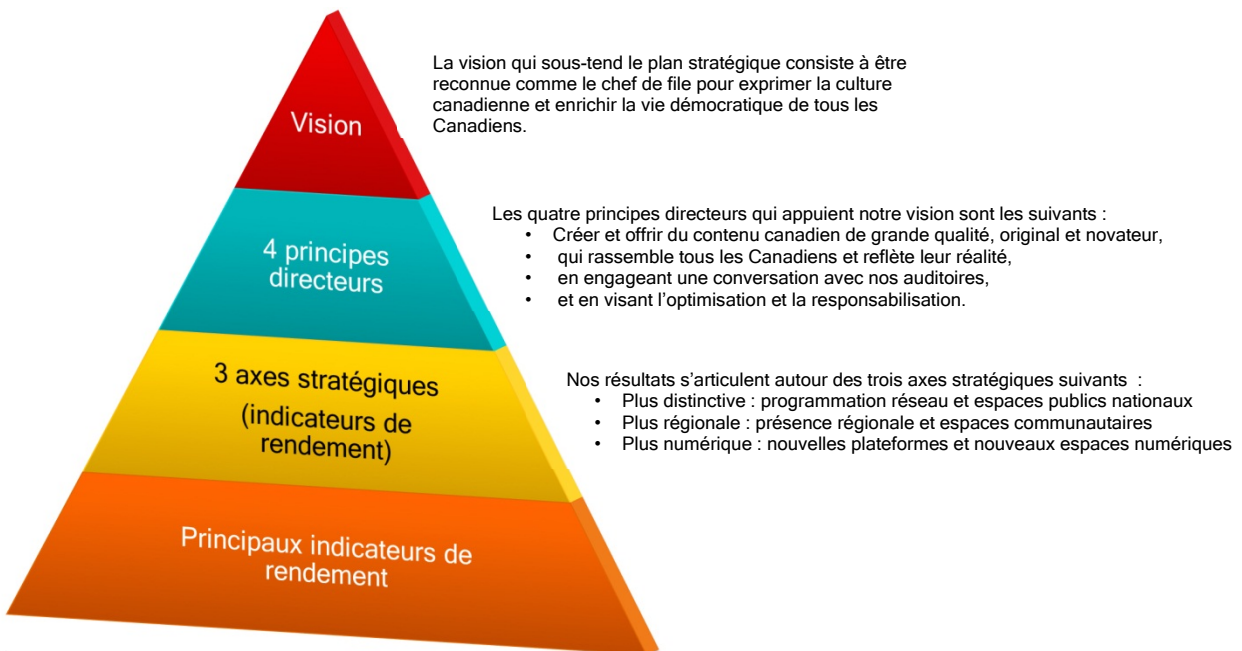
La mise en œuvre du nouveau plan stratégique *2015 : Partout, Pour tous*, lancé en février 2011, a officiellement commencé au premier trimestre de 2011-2012.

Ce plan comporte trois éléments :

- Une vision pour CBC/Radio-Canada
- Quatre principes directeurs qui appuient la vision
- Trois axes stratégiques pour atteindre les objectifs fixés



Pour mesurer le succès de ce nouveau plan, on recourra à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés.



Comme on le verra à la section suivante, nos indicateurs de rendement clés sont de deux ordres.

Les **indicateurs stratégiques** intègrent les résultats des sondages réalisés pour mesurer notre efficacité à nous acquitter de notre mandat et l'adéquation entre notre programmation et les principes directeurs ci-dessus. Ils tiennent également compte de la part de contenu canadien dans nos émissions télévisées.

Les **indicateurs opérationnels** tiennent compte de nos cotes d'écoute, des visites sur nos sites web, du nombre d'abonnés à nos services et des revenus réalisés par les Services français et les Services anglais.