

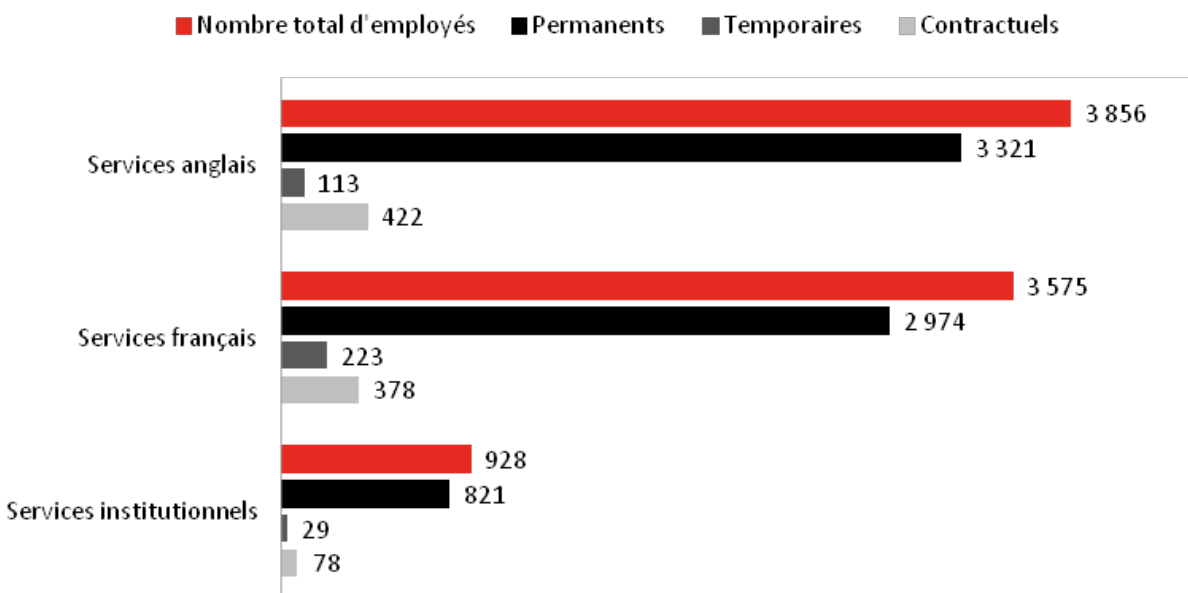
3. Capacité à produire des résultats

3.1 Personnes et leadership

Nos personnes sont au cœur de nos priorités. C'est pourquoi Personnes et Culture a mis en place en 2012-2013 un nouveau plan stratégique triennal conçu pour donner à nos employés les moyens de prendre en main et d'appuyer la transformation continue de CBC/Radio-Canada. Ce plan s'articule autour d'initiatives ciblées et harmonisées, et d'un renforcement de la collaboration entre les équipes et entre les services.

Profil des effectifs

En mars 2013, CBC/Radio-Canada comptait 8 359 équivalents à temps plein (ETP), dont 7 116 étaient permanents, 365 étaient temporaires et 878 étaient contractuels :



Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, CBC/Radio-Canada s'engage à offrir l'égalité d'accès à l'emploi aux membres des quatre groupes désignés dans la *Loi* : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles.

Au 31 mars 2013, les femmes représentaient 46,7 pour cent de l'effectif permanent total, les Autochtones, 1,2 pour cent; les personnes handicapées, 1,4 pour cent et les membres de minorités visibles, 6,9 pour cent.

Réaménagement des effectifs

Les pressions financières avec lesquelles la Société a dû composer en 2012-2013 ont eu des répercussions importantes sur son effectif. En avril 2012, à la suite du dépôt du budget fédéral de 2012, nous avons annoncé l'abolition sur trois ans d'un maximum de 650 ETP.

En 2012-2013, 479 postes ont ainsi été abolis. Les autres compressions s'échelonneront sur les deux prochains exercices : environ 100 postes seront abolis en 2013-2014 et 55 en 2014-2015. Ces compressions entraîneront des dépenses ponctuelles additionnelles au titre des indemnités de cessation d'emploi.

Soutien aux employés

Pendant le processus de réaménagement de l'effectif, la Société a mis à la disposition des employés les outils et le soutien nécessaires pour les aider à traverser cette période de transition et d'incertitude. Tous les employés mis à pied en raison de l'abolition de leur poste ont eu la possibilité de participer à un programme de transition de carrière.

Comme toujours, notre Programme d'aide aux employés (PAE) a continué d'offrir aux employés et aux membres de leur famille des services de counselling et d'orientation professionnelle, des conseils financiers et d'autres services de soutien confidentiels, 24 heures sur 24, tous les jours de la semaine. Les services continuent d'être accessibles aux employés licenciés pendant les six mois qui suivent leur départ. Un atelier d'une heure et un webinaire sur les aspects fondamentaux du changement et de la transition ont aussi été proposés à tous les employés. Le taux d'utilisation du PAE par CBC/Radio-Canada pour l'année 2012-2013 a été de 16,8 % (soit 1 510 cas incluant des employés, retraités et membres de famille), témoignant de la confiance faite au programme.

Le point sur les comités mixtes au 31 mars 2013

Des comités mixtes réunissant les parties syndicale et patronale de CBC/Radio-Canada travaillent en concertation pour réduire au minimum les effets des réaménagements des effectifs sur les personnes touchées. L'objectif consiste à placer des personnes compétentes à des postes qui leur conviennent, conformément aux droits prévus dans leurs conventions collectives respectives, et à réduire au minimum le nombre de licenciements involontaires. La plus grande partie du travail des comités mixtes se rapportant aux compressions de 2012-2013 est terminée, mais le processus se poursuivra au cours des deux prochains exercices étant donné les réductions d'effectifs liées au budget fédéral de 2012.

Sondage Dialogue

À l'automne 2012, CBC/Radio-Canada a effectué un sondage éclair auprès des employés de toute la Société, le sondage Dialogue 2012. Le sondage visait à jauger les progrès accomplis depuis le sondage Dialogue 2010 (en mettant l'accent sur nos deux grandes priorités : la reconnaissance et le développement des employés), à nous assurer que nous maintenons un haut niveau de mobilisation chez les employés et à recueillir des commentaires sur des enjeux clés pertinents dans le contexte actuel, comme le changement, l'innovation et le mieux-être.

Globalement, le sondage révèle que la mobilisation des employés demeure très élevée et que, depuis le sondage de 2010, nous avons accompli des progrès importants dans des domaines qui favoriseront la transformation de la Société en un radiodiffuseur public moderne, comme la remise en question du *statu quo*, la recherche active de l'opinion des employés et la quête de solutions novatrices. Les progrès réalisés découlent de l'engagement et des efforts de tous que nous entendons maintenir et sur lesquels nous miserons.

Le sondage a aussi mis en évidence les domaines où nous devons continuer de nous améliorer. Ce sont notamment la reconnaissance et le développement ainsi que la manière dont nous aidons les employés à gérer le changement.

Perfectionnement des employés

Nous continuons de penser que le perfectionnement de nos employés demeure intimement lié au succès de la Société et à la satisfaction qu'ils éprouvent vis-à-vis de leur employeur. Il s'agit de plus d'un élément essentiel pour nous assurer que notre effectif possède les compétences nécessaires afin de composer avec le changement perpétuel. Nous allons donc continuer d'enrichir notre offre en matière d'apprentissage et veiller à fournir des occasions de formation résolument utiles et accessibles pour donner à nos employés les moyens d'assimiler les changements que nous vivons, tout en maintenant un environnement de travail sain.

Inclusion et diversité

Responsabilisation

À la suite de la vérification de l'équité en matière d'emploi menée par la Commission canadienne des droits de la personne (CCDP) en 2011-2012, un examen des systèmes d'emploi a été effectué et a servi de base à notre nouveau [*Plan national sur l'inclusion et la diversité 2012-2015*](#), dont nous avons commencé la mise en œuvre en juin 2012. Ce plan concentre nos efforts sur l'élimination des obstacles à l'emploi et sur l'augmentation du bassin de candidats des quatre groupes désignés.

Le président-directeur général de CBC/Radio-Canada a communiqué aux employés, sur le portail des employés, ses priorités de 2012-2013 en ce qui concerne l'organisation. On y retrouve, entre autres, l'inclusion et la diversité, et l'importance d'un effectif plus représentatif de la population canadienne.

Fonds Coup de pouce

Tous les ans, nous invitons les gestionnaires à déposer des demandes d'aide au Fonds Coup de pouce, programme de renforcement de projets locaux d'équité en matière d'emploi. Le Fonds de 200 000 dollars aide les gestionnaires à atteindre leurs cibles d'embauche de représentants des quatre groupes désignés (femmes, Autochtones, personnes handicapées et membres de minorités visibles) en finançant des stages, des occasions de perfectionnement et des aménagements du cadre de travail. En 2012, nous avons reçu près de 40 demandes de financement, dont 31 ont été approuvées.

Relations de travail et conventions collectives de syndicats d'artistes

En 2012-2013, CBC/Radio-Canada a renouvelé ses conventions collectives avec le Syndicat des technicien(ne)s et artisan(e)s du réseau français de Radio-Canada (STARF) du 1^{er} avril 2013 au 1^{er} avril 2014, le Syndicat canadien de la fonction publique (SCFP), jusqu'au 20 septembre 2015 et l'Association des réalisateurs (AR) du 13 décembre 2012 au 15 décembre 2013.

En mai 2012, Radio-Canada a déposé auprès du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) une demande en examen de la structure de négociation des employés de la Société dans la province de Québec et à Moncton au Nouveau-Brunswick. La simplification de la structure aidera la Société à acquérir la flexibilité et la polyvalence nécessaires pour suivre l'évolution de son secteur d'activité. Cela créera également un milieu de travail stimulant, propice au développement et au cheminement professionnel des employés.

Forum des leaders 2012

Le Forum des leaders 2012 a eu lieu à Ottawa les 23 et 24 mai derniers. Réunissant les vice-présidents et leurs subordonnés directs ainsi que d'autres employés contribuant au processus de planification stratégique, le Forum a donné aux participants l'occasion d'échanger sur différents enjeux et de suggérer des solutions novatrices. Les conférenciers ont mentionné l'importance de prendre des risques, de créer des liens avec nos collègues, mais aussi avec les Canadiens, et de réaliser des gains d'efficacité dans toute l'organisation comme facteurs essentiels de succès pour CBC/Radio-Canada.

Prix décernés aux employés

Des cérémonies de remise de prix ont eu lieu à Montréal, Toronto et Regina en 2012 pour souligner les contributions et les réalisations exceptionnelles des lauréats des Prix du président de 2011. En 2012, 190 mises en nomination ont été reçues, ce qui porte à 700 le total des mises en candidature des quatre dernières années. Les douze prix reflètent directement les trois priorités du président-directeur général : les personnes, la programmation et la planification stratégique.

Changements au Conseil d'administration

En 2012-2013, Rémi Racine a été nommé à la présidence du Conseil d'administration pour un mandat de cinq ans. Le Conseil a également accueilli quatre nouveaux membres : Terrence Anthony Leier, Vivian Bercovici, Marni Larkin et Maureen McCaw, tous pour un mandat de cinq ans. Les mandats de Brian Mitchell et de George T.H. Cooper ont été reconduits pour une période de cinq ans et de deux ans, respectivement. Timothy W. Casgrain, président sortant du Conseil, de même que trois administrateurs, en l'occurrence Linda Black, Edna Turpin et John Fitzgerald Young, ont terminé leur mandat.

Changements à la haute direction

En octobre 2012, l'honorable James Moore, ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles, a [annoncé](#) la reconduction pour cinq ans du mandat d'Hubert T. Lacroix, qui en est ainsi à son second mandat comme président-directeur général de CBC/Radio-Canada.

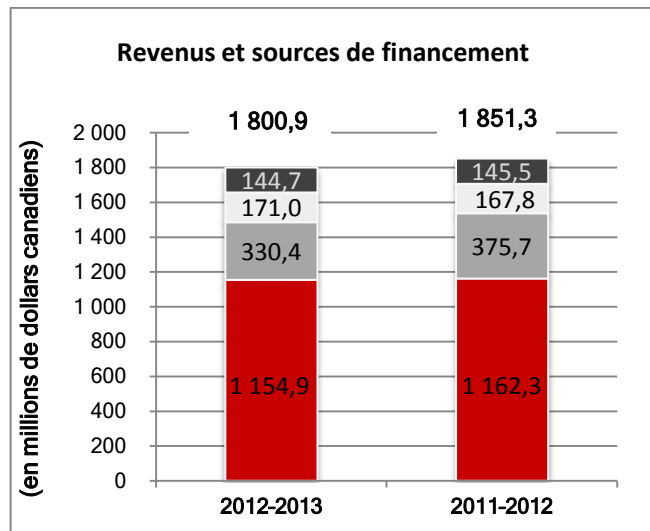
M^{me} Esther Enkin, ancienne rédactrice en chef de CBC News, est la nouvelle ombudsman des Services anglais depuis le 1^{er} janvier 2013.

M. Michel Tremblay, premier vice-président, Stratégie d'entreprise et Partenariats commerciaux, a quitté la Société à la fin de juin 2012. Au cours de ses quelques 14 années de service à CBC/Radio-Canada, M. Tremblay a eu un rôle marquant, notamment comme architecte de nombreux partenariats et comme collaborateur à la conception de la stratégie *2015 : Partout, Pour tous*.

M^{me} Kirstine Stewart, vice-présidente principale, Services anglais, a quitté ses fonctions à la fin d'avril 2013. M^{me} Stewart a joué un rôle prépondérant dans la transformation de CBC en un radiodiffuseur public moderne. Un processus de recrutement pour lui trouver un successeur a été lancé. Entre-temps, M. Neil McEaney, directeur général, Finances et Stratégie des Services anglais, assure l'intérim.

3.2 Capacité des ressources

Nous disposons de quatre sources de financement direct : le financement public pour les activités opérationnelles et les immobilisations, les revenus publicitaires, les revenus tirés des services spécialisés et les revenus financiers et autres revenus.



■ Financement public ■ Revenus publicitaires □ Services spécialisés ■ Revenus financiers et autres revenus

La section 4, *Résultats et perspectives*, renferme une analyse des écarts entre exercices.

Financement public

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2013, le financement public constaté en résultat a représenté environ 64 pour cent du total des revenus et des sources de financement. Le gouvernement fédéral a annoncé des réductions de financement dans le budget fédéral de 2012. Les réductions visant CBC/Radio-Canada s'élèvent à 115 millions de dollars jusqu'en 2014-2015. Elles comprennent, au cours de cette période, la disparition du financement ponctuel de 60 millions de dollars que la Société recevait depuis 2001 au titre de la programmation canadienne. À la fin de l'exercice, le crédit parlementaire total comptabilisé comme revenu a accusé une baisse de 7,5 millions de dollars qui tient principalement à la réduction de 27,8 millions de dollars incluse dans le budget fédéral de 2012. Ce manque à recevoir a toutefois été compensé en partie par un montant plus élevé comptabilisé en résultat au titre du financement des immobilisations cette année, à des fins comptables, après la mise hors service de nos émetteurs sur ondes courtes et de nos émetteurs de télévision analogique.

Revenus publicitaires

Nous tirons des revenus de la vente de publicité sur nos chaînes de télévision généraliste et sur d'autres plateformes. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2013, ces revenus ont représenté environ 18,4 pour cent du total des revenus et des sources de financement.

Revenus tirés des services spécialisés

Les revenus des services spécialisés, qui comprennent les revenus d'abonnement et les revenus publicitaires des chaînes CBC News Network, **bold**, *documentary*, Explora, ARTV et le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI), ont constitué environ 9,5 pour cent du total des revenus et des sources de financement pour l'exercice terminé le 31 mars 2013.

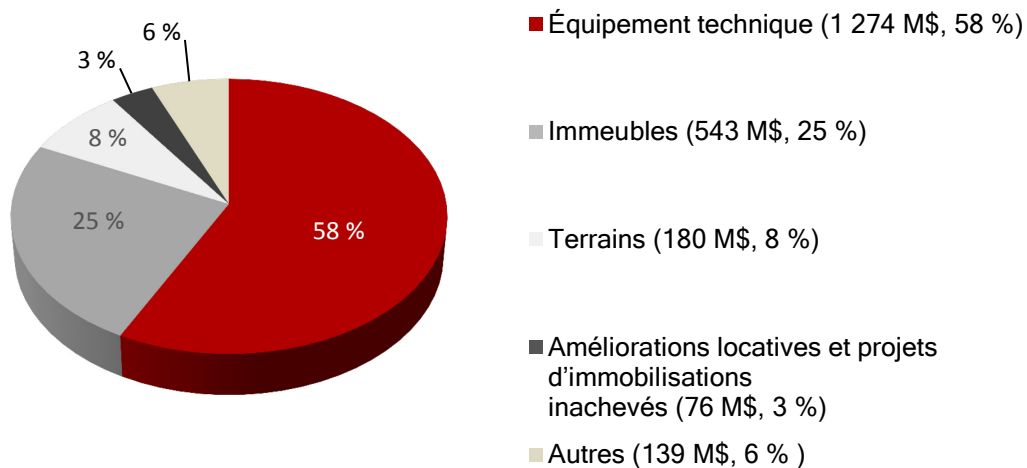
Revenus financiers et autres revenus

Les revenus financiers et autres revenus, notamment les contributions provenant du FAPL, du Fonds des médias du Canada (FMC) et d'autres activités comme la vente d'émissions, les activités de marchandisage, la location de cars de reportage à des tiers, la location d'actifs immobiliers et la location d'espaces aux sites d'émetteurs de la Société, ont compté pour environ 8 pour cent du total des revenus et des sources de financement au cours de l'exercice. Ce poste comprend 37,5 millions de dollars en crédits du FAPL, une diminution de 8,2 millions de dollars de l'enveloppe de l'exercice précédent en raison de la réduction du taux de contribution du FAPL, qui sera aboli le 31 août 2014.

Budget d'immobilisations

CBC/Radio-Canada reçoit du gouvernement du Canada un crédit d'immobilisations de base de 92,3 millions de dollars par an. En 2012-2013, les revenus autogénérés et un virement du crédit d'exploitation ont complété ce crédit pour porter le budget d'immobilisations à 131,5 millions de dollars. Conformément au paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion*, nous présentons notre budget d'immobilisations au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles dans notre *Plan d'entreprise*, puis nous le soumettons pour approbation au Conseil du Trésor.

Ventilation des actifs de CBC/Radio-Canada 2,2 milliards \$ (coût)



La Société exerce ses activités au moyen d'un portefeuille d'actifs de 2,2 milliards de dollars. Nous exploitons l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 529 sites d'émetteurs répartis sur le territoire canadien. Au cours de l'exercice, nous avons mis hors service notre réseau d'émetteurs de télévision analogique. Outre notre infrastructure de transmission et de distribution, nous gérons un portefeuille immobilier de plus de 4 millions de pieds carrés comprenant 24 immeubles dont nous sommes propriétaires au Canada. Nous dépendons aussi fortement des technologies et des biens technologiques pour la production et la distribution de nos services.

Il s'ensuit que la majorité des fonds du budget d'immobilisations de CBC/Radio-Canada au cours d'un exercice donné sert à assurer l'entretien des actifs, à réduire la désuétude de l'équipement et à réaliser des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de CBC/Radio-Canada vise dans tous les cas à appuyer la poursuite de ses priorités et stratégies, en ligne avec le plan stratégique 2015.

Plan d'emprunt

L'article 46.1 de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le pouvoir de contracter des emprunts ne dépassant pas 220 millions de dollars, ou des emprunts de tout montant supérieur autorisés par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que notre plan d'emprunt doit être inclus dans notre Plan d'entreprise pour être 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 pour réagir au ralentissement de l'économie mondiale et à la baisse des revenus publicitaires de la télévision, elle a donné une garantie aux investisseurs afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour la vente de ces créances. Cette garantie a été considérée comme un emprunt. La capacité d'emprunt de la Société s'établit donc comme suit :

<i>(en milliers de dollars)</i>	
Capacité d'emprunt totale disponible	220 000
Capacité utilisée au 31 mars 2013 :	
Garantie pour la monétisation des créances	(164 577)
Capacité restante au 31 mars 2013	55 423

Toutefois, les lignes directrices établies par le ministère des Finances limitent nos activités d'emprunt à des initiatives à court terme, avec une période de récupération d'un maximum de six ans. Les emprunts visant à financer le fonds de roulement sont interdits.

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, jouit des mêmes immunités, privilèges et prérogatives constitutionnels que Sa Majesté (l'État). Sa Majesté, ou l'État, est aussi entièrement responsable de toutes nos actions et décisions lorsque nous exécutons notre mandat, et elle en assume tous les risques financiers. En d'autres mots, les actifs et les passifs de la Société sont les actifs et les passifs de l'État.