

Société Radio-Canada

Rapport d'examen spécial

Le 29 juin 2000

Table des matières

	Page
Objectifs, étendue et critères d'examen	5
Vérifications et examens antérieurs de la SRC	6
Contexte	7
Renseignements généraux	7
Les défis que doit relever la SRC	8
Constatations	10
Introduction	10
Gestion stratégique	10
Une stratégie équilibrée est nécessaire	11
La reddition de comptes externe est dispersée	13
Le cadre de gouvernement d'entreprise	14
Un cadre de rapport simplifierait les exigences et améliorerait l'efficience	16
Planification stratégique, relations avec les parties intéressées, reddition de comptes interne et gestion des risques	17
Le système de planification stratégique est bien conçu	17
Les relations avec les parties intéressées doivent davantage retenir l'attention	18
Les relations redditionnelles internes sont précisées	19
La gestion des risques fournit une occasion pour l'avenir	19
Service aux Canadiens	20
Programmation typiquement canadienne	20
Répondre aux attentes régionales	27
Gestion des ressources humaines	29
Il faut prêter plus d'attention à la culture interne	30
Il est important que la SRC garde son personnel artistique	32
La gestion des relations industrielles et des relations avec le personnel artistique s'est améliorée	33
On commence à planifier la relève à tous les niveaux	33
Qualité, productivité et contrôle des coûts dans la création d'émissions	34
Le contrôle interne de la qualité de la programmation est bien conçu	34
Les efforts d'amélioration de la productivité portent fruit	34
Contrôle des coûts des émissions	35
Utilisation des installations	37
L'utilisation des installations continue de poser un problème	37
Services de soutien	40
Des progrès satisfaisants ont été faits pour améliorer les services de soutien	40
Opinion	42

Tableaux

1	Aperçu des dépenses et des extraits de la SRC – 1999–2000	8
2	Provenance des émissions de fiction à la Télévision française de la SRC et aux réseaux français privés	22
3	Émissions canadiennes diffusées à la Télévision anglaise de la SRC ayant un indice de qualité supérieur à la moyenne	24
4	Émissions canadiennes diffusées à la Télévision française de la SRC ayant un indice de qualité supérieur à la moyenne	24
5	Distribution des émissions canadiennes diffusées aux heures de grande écoute à la Télévision anglaise de la SRC	25
6	Distribution des émissions canadiennes diffusées aux heures de grande écoute à la Télévision française de la SRC	26
7	Dépenses et productions régionales et réseau – Tous services de la SRC confondus	27
8	Contenu régional et/ou production à la Télévision anglaise de la SRC	28
9	Ressources des services de soutien – Équivalents temps plein	40

Annexe

Systèmes et pratiques examinés et critères d'examen connexes	43
--	----

Objectifs, étendue et critères d'examen

1. Objectifs. Comme l'exige la Partie III de la *Loi sur la radiodiffusion*, nous avons effectué un examen spécial des systèmes de contrôle et d'information financiers et de contrôle et d'information de gestion ainsi que des pratiques de gestion de la Société Radio-Canada (SRC ou la Société). Conformément aux alinéas 60(1)b) et 60(2)a) et c) de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société doit maintenir ces systèmes et pratiques de manière à fournir un degré raisonnable d'assurance que :

- les éléments d'actif de la Société sont protégés et contrôlés;
- la gestion des ressources financières, humaines et matérielles de la Société est économique et efficace;
- le déroulement des opérations de la Société est efficace.

2. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion, à savoir si, durant la période visée par l'examen qui a eu lieu d'octobre 1999 à avril 2000, il existait un degré raisonnable d'assurance que les systèmes et pratiques examinés ne comportaient aucune lacune importante.

3. Étendue. Un plan d'examen fondé sur notre étude préparatoire des systèmes et pratiques de la Société a été présenté au Comité de vérification le 13 décembre 1999. Le plan renfermait les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels pour permettre à la Société d'avoir un degré raisonnable d'assurance que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace et que le déroulement de ses opérations est efficace. Les systèmes et pratiques examinés touchent les secteurs suivants :

- **Gestion stratégique.** La gestion stratégique comprend l'orientation stratégique de la SRC, la reddition de

comptes, le cadre de gouvernement d'entreprise de même que la mesure du rendement et les rapports connexes.

- **Planification stratégique et gestion des risques.** Elle comprend un processus continu de détermination des facteurs et des risques importants dans le contexte opérationnel de la SRC, le maintien de relations efficaces avec les parties intéressées, l'établissement d'un équilibre entre les attentes et les ressources, la détermination des besoins à long terme en matière de ressources de même que la concrétisation de la stratégie.

- **Service aux Canadiens.** Les émissions diffusées aux Canadiens constituent le principal produit de la SRC. Les facteurs essentiels de succès sont le caractère distinct, le coût, l'accessibilité et la réaction de l'auditoire.

- **Gestion des ressources humaines.** Le succès de la SRC dépend surtout de la créativité, de la souplesse et de la motivation de ses ressources humaines. Nous avons ciblé les éléments suivants : culture d'entreprise, perfectionnement et maintien du personnel artistique; relations de travail; planification de la relève.

- **Immobilisations.** La SRC a une grande quantité de biens immobilisés dont le coût d'achat et d'entretien est élevé. Ces biens sont essentiels à ses activités.

- **Services de soutien.** Les services de soutien sont essentiels au déroulement efficace et efficient des activités.

4. Les autres systèmes et pratiques de la Société, bien qu'examinés dans le cadre de l'étude préparatoire, n'ont pas été retenus aux fins de l'examen détaillé parce que l'analyse de leur importance et des risques connexes a montré qu'au cours de la période visée par l'examen, ils n'étaient pas essentiels pour permettre à la Société d'avoir le degré raisonnable d'assurance exigé en vertu des alinéas 60 (2) a) et c) de la *Loi sur la radiodiffusion*.

5. Critères. Le plan comprenait les critères à appliquer à l'examen spécial. Ils

ont été choisis expressément pour cet examen par le Bureau, en collaboration avec la Société. Pour ce faire, nous sommes appuyés sur nos connaissances et sur notre expérience de la vérification de l'optimisation des ressources, tout en tenant compte des exigences législatives et réglementaires, des normes et des pratiques de la Société et d'autres organisations ainsi que de la documentation spécialisée. Ces critères sont énoncés à l'annexe.

6. Normes de vérification. Nous avons effectué notre examen conformément au plan et aux normes relatives aux missions de certification recommandées par l'Institut Canadien des Comptables Agréés. Par conséquent, il a comporté les sondages et autres procédés que nous avons jugés nécessaires dans les circonstances.

7. Utilisation des travaux de la vérification interne. Nous avons utilisé, lors de l'examen spécial, les travaux de la vérification interne dans les secteurs suivants : projet Histoire du Canada; mise en oeuvre du Système de données de saisie du temps travaillé (TCS) au réseau français; mise en oeuvre du TCS au réseau anglais; service central de la paye; marchés de services personnels et service local de la paye; évaluation des immeubles conformément aux meilleures pratiques de l'industrie; planification des immobilisations; Fonds canadien de télévision.

Vérifications et examens antérieurs de la SRC

8. Le Bureau du vérificateur général a déjà effectué deux vérifications de l'optimisation des ressources de la Société Radio-Canada. La première, qui est une vérification intégrée, a fait l'objet d'un rapport en 1984. La deuxième a pris la forme d'un examen spécial dont le rapport a été publié en 1995. Au cours de cette période, la SRC a fait l'objet de nombreux

autres examens et études. De plus, le Comité permanent du patrimoine canadien invite souvent la SRC à comparaître comme témoin et, dans un de ses rapports intitulé « *L'avenir de la Société Radio-Canada dans l'univers multichaine* », il a proposé certaines questions au vérificateur général pour son examen spécial.

9. Un certain nombre de thèmes communs se dégagent de ces vérifications et examens. On a fréquemment mentionné la nécessité de clarifier le rôle de la SRC et de mettre en place des mécanismes à cette fin. Les incidences des réductions budgétaires, des technologies et de la concurrence ont également constitué une source dominante de préoccupations. Lors de notre examen spécial, nous avons fait le suivi des lacunes signalées au cours de nos vérifications précédentes, pris en compte les recommandations contenues dans d'autres rapports clés et intégré bon nombre des questions que nous avait suggérées le Comité permanent.

10. Dans notre rapport d'examen spécial de 1995, nous avons recensé les possibilités d'améliorer l'efficacité des processus de gestion de la SRC dans six secteurs : planification stratégique, gestion des installations, gestion des ressources humaines, production d'émissions, information financière et culture d'entreprise. Les travaux que nous avons exécutés dans le cadre de cet examen spécial indiquent que la SRC a accompli de grands progrès en ce qui touche un bon nombre de ces préoccupations. Plus loin dans le présent rapport, nous faisons des commentaires sur ses progrès au regard de la planification stratégique, des relations avec le personnel et des services de soutien. Dans certains secteurs, d'autres progrès sont nécessaires en ce qui concerne la mise en oeuvre des systèmes de soutien, et pour diverses raisons, l'infrastructure de la SRC continue d'excéder ses besoins.

11. Mais outre ces questions, le rôle et la viabilité du radiodiffuseur public du Canada demeurent la préoccupation première. Le présent rapport d'examen spécial accorde une attention spéciale à cette question.

Contexte

Renseignements généraux

12. La SRC est un symbole national. Chaque semaine, sa présence se fait sentir dans la plupart des foyers canadiens et, d'après les sondages menés pour le compte de la SRC, les Canadiens la soutiennent. En effet, 86 p. 100 des Canadiens sont d'avis qu'il est important ou très important d'avoir un radiodiffuseur public; la plupart des gens croient que les fonds octroyés à la SRC sont plutôt adéquats ou qu'ils devraient être augmentés, et la plupart estiment que la SRC arrive au premier rang de tous les radiodiffuseurs canadiens en ce qui concerne la crédibilité, la qualité et le soutien de la culture canadienne.

13. La *Commission canadienne de radio-diffusion* a été fondée en 1932 en tant que radiodiffuseur public, sans lien de dépendance avec le gouvernement, fonctionnant selon les principes suivants : les ondes canadiennes appartiennent au public, le réseau de radiodiffusion devrait appartenir aux Canadiens, le service devrait être offert à tous les Canadiens, le financement devrait provenir d'une combinaison de sources publiques et privées, et les émissions devraient répondre à des normes élevées et avoir un contenu principalement canadien. La SRC a été créée en 1936 pour remplacer la Commission. Elle est maintenant régie par la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, qui décrit les attentes à l'égard du réseau de radiodiffusion canadien et, à l'intérieur de celui-ci, de la SRC. En général, les attentes à l'égard de la SRC sont les mêmes que pour la plupart des autres radiodiffuseurs publics dans le monde.

14. La SRC est la plus grande institution culturelle du Canada. À l'instar des autres sociétés d'État, elle existe pour répondre à un besoin du public qui ne serait peut-être pas comblé par le secteur privé — dans ce cas, pour appuyer les objectifs culturels canadiens par la production et la distribution d'une programmation canadienne originale. La culture a été définie dans la politique gouvernementale comme les « façons de vivre ensemble », et elle englobe tous nos symboles, toutes nos traditions et toutes nos langues. Les forces déterminantes qui dictent la stratégie culturelle sont la mondialisation, les technologies et la démographie. Ce sont aussi les principales forces qui déterminent, avec la concurrence, l'avenir de la radiodiffusion.

15. Les services de programmation de la SRC comprennent : deux réseaux de télévision de base, un en français, un en anglais, qui offrent des émissions d'intérêt général et des émissions spécialisées; quatre réseaux de radio de base, deux en anglais, deux en français, qui offrent des émissions d'information et d'intérêt général ainsi que de la musique et des émissions culturelles; deux services spécialisés de télévision, un en français, un en anglais, qui offrent des émissions de nouvelles et d'information et qui sont financés par les abonnements au câble et les recettes publicitaires; des services de radio et de télévision qui diffusent dans le Grand Nord en anglais, en français et en huit langues autochtones; un service audionumérique payant qui offre 30 canaux de musique continue, 24 heures sur 24, sans interruption commerciale ni contenu verbal. La Société exploite également, en vertu d'une entente avec le gouvernement du Canada, un service international de radio qui diffuse en sept langues. Récemment, la SRC a introduit des services novateurs pour les nouveaux médias. Les principaux services de programmation de la SRC sont distribués au moyen de satellites alliés à un réseau d'ondes hertziennes et de lignes

terrestres. Son financement provient principalement des fonds publics auxquels s'ajoutent diverses autres sources de revenus, dont les recettes publicitaires à la télévision.

16. En vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, les services de radio et de télévision de la SRC doivent être « offerts dans tout le Canada ». À l'heure actuelle, environ 99 p. 100 de la population canadienne peut avoir accès à une partie ou à la totalité des services de radiodiffusion de la SRC. Ces services sont offerts dans l'ensemble des six fuseaux horaires et dans quelques-unes des régions les plus sauvages et les moins densément peuplées de la Terre au moyen d'un système de transmission et de distribution complexe et sophistiqué qui alimente 95 stations de base, 1 164 réémetteurs radio-canadiens,

27 stations privées affiliées et 291 réémetteurs de stations affiliées ou communautaires. Les services de la SRC sont fortement enracinés dans les collectivités et les régions du Canada, avec 49 stations de radio anglaise, 24 stations de radio française, 14 stations de télévision anglaise et 8 stations de télévision française.

17. En 1999–2000, les dépenses ont atteint 1,4 milliard de dollars. Le tableau 1 montre la répartition de ces dépenses dans l'ensemble de la SRC.

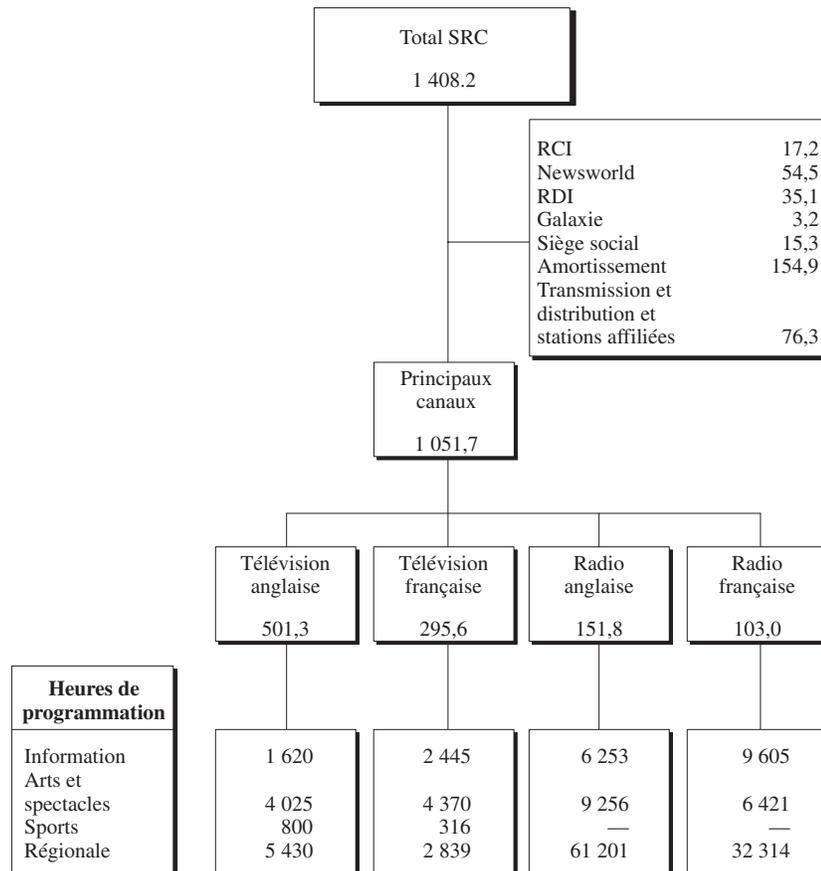
Les défis que doit relever la SRC

18. La SRC est une organisation complexe qui évolue dans un milieu très dynamique et c'est pourquoi les défis et les risques sont nombreux. Trois facteurs déterminants — concurrence, technologies et pressions exercées sur les ressources —

Tableau 1

Aperçu des dépenses et des extrants de la SRC 1999–2000

(en millions de dollars)



Source : Finances SRC

sont à la source du processus de changement qui transforme de manière radicale la SRC.

19. Dans le secteur de la radio, la concurrence a toujours été forte mais dans celui de la télévision, elle était initialement très limitée. Au début des années 60, le Bureau des gouverneurs de la radiodiffusion (précurseur du CRTC) a approuvé la création de CTV et de Télémétropole. Cette action a marqué le début du déséquilibre entre les secteurs public et privé et lancé un débat qui dure depuis 40 ans sur leurs rôles respectifs. De plus, ce débat s'intensifie à mesure que le marché de la radiodiffusion se fragmente. Malgré leur apparente satisfaction à l'égard de la SRC, les Canadiens, et en particulier les Canadiens anglais, sont de moins en moins à l'écoute de la télévision de la SRC. De son côté, la radio de la SRC s'est acquis un auditoire fidèle et sa part d'auditoire est demeurée assez stable. Toutefois, cela pourrait changer en raison de l'introduction de la radio numérique sur Internet.

20. Les technologies constituent une force d'impulsion continue et elles permettent de réaliser des économies au chapitre de la production et d'utiliser de nouvelles méthodes qui ont redéfini les radiodiffuseurs. Mais c'est sur la distribution qu'elles ont le plus d'impact. En 1978, le Comité Clyne a conclu son rapport par une exhortation : « ... Avec toute la vigueur dont nous disposons, nous exhortons le gouvernement du Canada à prendre immédiatement des mesures pour alerter les Canadiens aux périls que la télématique fait courir à la souveraineté de leur pays ». Aujourd'hui, des fusions représentant des milliards de dollars entre les fournisseurs de contenu et les distributeurs nouveaux et traditionnels semblent être la norme. Beaucoup considèrent que l'environnement de radiodiffusion numérique, interactif, multi-chaîne et personnalisé constitue la prochaine étape. De plus, Internet a la capacité de matérialiser les

préoccupations du Comité Clyne, car il permet de franchir les frontières et de contourner les organismes de réglementation aussi bien pour la radio que pour la télévision.

21. Le Budget fédéral de février 1995, les réductions annoncées précédemment et les nouvelles contraintes financières ont marqué le début d'une période de quatre ans au cours de laquelle le budget d'exploitation de la Société a été réduit de près du tiers. Les réductions de crédits parlementaires de l'ordre de 294 millions de dollars couvrant la période de 1995–1996 à 1998–1999 et un manque à gagner structurel, la non-indexation au taux d'inflation, les augmentations de coûts, les pertes de recettes publicitaires prévues et l'interruption du financement de Radio-Canada International ont nécessité une réduction budgétaire globale de 414 millions de dollars. Une série de mesures, y compris le maintien du financement de Radio-Canada International et des services radio, de même qu'une perte de recettes publicitaires moins élevée que prévu, ont entraîné une baisse globale du budget de 354 millions de dollars. Au cours de cette période, 3 000 postes ont été abolis : au siège social, le personnel a été réduit de moitié environ et les dépenses comptent maintenant pour environ deux pour cent des dépenses totales.

22. Au cours de cette même période, le gouvernement a créé le Fonds canadien de télévision afin de stimuler le secteur de la production indépendante. Selon les représentants de la SRC, cette initiative a entraîné le transfert de la production de la programmation à l'extérieur de la SRC et par la suite, le départ de membres du personnel artistique, la perte de droits de diffusion et une baisse d'utilisation des studios de la SRC.

23. Les cinq dernières années ont donc été très difficiles tant pour la direction que pour le personnel de la SRC. Malgré les incertitudes et les réductions

budgétaires, et le stress inévitable qui s'ensuit, le contenu canadien a été augmenté, aucune station n'a été fermée et la SRC a continué de jouir d'une bonne réputation quant à la crédibilité, à la qualité et au soutien de la culture canadienne. Ce résultat témoigne de l'engagement envers la radiodiffusion publique qui était manifeste tout au long du présent examen spécial.

24. Les défis que doit relever la SRC sont loin d'être stables; au cours des cinq à dix prochaines années, les concurrents se feront de plus en plus nombreux, d'autres offriront des émissions jusque-là diffusées par la SRC, les ressources marqueront un recul en chiffres absolus et la définition traditionnelle de la radiodiffusion sera mise en question, à mesure qu'apparaîtront les nouvelles technologies. La direction croit maintenant qu'il faut repenser la manière dont la SRC remplit son mandat, et restructurer ses activités en conséquence. Cet état de choses a précipité une réévaluation fondamentale du rôle du radiodiffuseur public, à savoir si les services doivent être réduits ou supprimés et les moyens à prendre pour accroître la souplesse.

25. Le nouveau président a déclaré son intention d'établir une nouvelle orientation et un nouveau style de gestion à la SRC. Comme il l'a indiqué devant le Comité permanent du patrimoine canadien,

malheureusement, on s'attend encore à ce que la SRC, qui a été créée pendant la Crise de 1929, fonctionne avec des moyens qui sont malheureusement inadéquats et des budgets qui diminuent sans cesse au fur et à mesure que les exigences à l'égard des services augmentent. On ne peut à la fois réduire les budgets et atteindre de hauts sommets. Il n'est pas possible de maintenir le statu quo tout en espérant que personne ne remarque que vous n'êtes pas dans la course. C'est la raison pour laquelle

j'ai chargé un groupe de travail de restructurer la Télévision anglaise, la gestion immobilière, la transmission et la distribution de même que les sports. Comme je l'ai déjà mentionné, tout est maintenant sur la table.

26. Nous prévoyons que cette restructuration et les nombreux autres changements qui ont été entrepris auront une incidence majeure sur la programmation et l'administration de la SRC. Le présent rapport constitue donc une évaluation des systèmes et pratiques d'une organisation qui vit une période de grande transition. Nous reconnaissons l'importance des initiatives visant à apporter des changements et des améliorations, mais il ne nous est pas possible de déterminer si, en définitive, elles atténueront de manière satisfaisante les risques clés auxquels la Société est maintenant exposée.

Constatations

Introduction

27. Nous avons examiné les systèmes et pratiques de la SRC dans les six secteurs clés décrits au paragraphe 3. Cette section présente nos constatations dans chacun de ces secteurs. De façon générale, nous concluons que les systèmes et pratiques de la Société présentent quatre lacunes importantes. Elles sont décrites dans le corps du rapport et résumées à la fin.

Gestion stratégique

28. La gestion stratégique consiste à établir un équilibre entre les influences de la planification stratégique, de la gestion des ressources, de la culture d'entreprise et de la réalité opérationnelle, en vue de définir une stratégie et une orientation à plus long terme. Cette responsabilité incombe à la haute direction, mais pour obtenir le but recherché, celle-ci doit obtenir une bonne collaboration du Conseil d'administration et des parties

intéressées clés du gouvernement. Le cadre de gouvernement d'entreprise et les structures redditionnelles doivent être efficaces, en particulier lorsque les organisations subissent des tensions. Une planification et des rapports axés sur les résultats servent de support aux fins de la détermination de la stratégie et de la mesure du rendement.

Une stratégie équilibrée est nécessaire

29. La SRC ne peut pas fonctionner de manière optimale si sa stratégie n'est pas claire, équilibrée et stable. Il était évident pendant notre examen spécial qu'il s'agissait d'un secteur de préoccupation depuis un certain temps.

30. À tout le moins, nous nous attendrions à ce qu'une stratégie définisse les éléments suivants et établisse un équilibre entre ceux-ci :

- **Résultats prévus :** Cet élément comprendrait le type de programmation que la SRC devrait offrir (par exemple, caractère distinctif et canadien), les attentes concernant la part de téléspectateurs et d'auditeurs, la part des droits de propriété et l'étendue du contrôle du contenu de la programmation, la production régionale de même que le contenu régional. La stratégie énoncerait également les objectifs concernant l'appui à d'autres secteurs, par exemple, les arts et la culture, l'éducation, le leadership et la prise de risques dans la programmation.

- **Attentes concernant la portée de la programmation.** Cet élément comprendrait les groupes cibles de l'auditoire et l'accès à la programmation dans les régions éloignées ou les régions où les minorités culturelles sont petites.

- **Des stratégies en matière de ressources** qui déterminent les meilleurs moyens d'aménager les ressources humaines, techniques et financières, les ressources affectées à la programmation et les systèmes d'information, de manière à favoriser la souplesse, à optimiser

l'accessibilité, à mettre l'accent sur les compétences de base et à réduire les coûts au minimum.

31. Certains facteurs externes, notamment l'incidence des nouvelles technologies sur la radio, la capacité de transmission des émissions de télévision et de radio via Internet, l'approche du gouvernement à l'égard de la transmission numérique et l'avenir des programmes de soutien à la production, comportent de nombreuses inconnues quant à leur incidence et à leur échéance. Le changement, même s'il est inévitable, sera aussi quelque peu imprévisible pour toutes les organisations oeuvrant dans le domaine des communications. Cela signifie également que la stratégie de la SRC doit permettre la souplesse.

32. De nombreuses tentatives ont été faites pour amorcer un changement important de la stratégie de la SRC, mais elles ont échoué pour diverses raisons. Le document stratégique de 1999 sur l'engagement envers les Canadiens contenait un certain nombre de propositions de changement, y compris l'introduction du « Concept Constellation » pour la Télévision anglaise. On a tenté d'obtenir des licences pour les nouvelles chaînes spécialisées, mais depuis 1983, deux seulement des 64 nouvelles licences de télévision ont été octroyées à la SRC. L'année dernière, le CRTC a rejeté les demandes de nouvelles licences de radio et de télévision de la SRC, et celle-ci a interjeté appel auprès de la Cour d'appel fédérale dans un cas et auprès de la Ministre, dans l'autre. Dans un des cas, l'appel a été rejeté. L'autre cas fait l'objet en ce moment d'une autre demande auprès du CRTC en vue d'obtenir une licence pour une nouvelle chaîne spécialisée. Le CRTC a fait connaître récemment sa décision concernant la demande de renouvellement de licence de la SRC et dans laquelle il a énoncé un certain nombre de conditions et d'attentes. Le président de la SRC a indiqué qu'il n'était pas possible, au plan

financier, de satisfaire à certaines des exigences. Au mois de mai 2000, la SRC a présenté au Comité du patrimoine canadien un plan de restructuration de la Télévision anglaise. Le plan prévoyait la fermeture de plusieurs stations régionales de Télévision anglaise, ce qui a provoqué un tollé à la grandeur du pays. Au moment de l'achèvement de notre examen spécial, le Conseil d'administration de la SRC avait approuvé des modifications au plan.

33. Cette situation menace très sérieusement l'efficacité et l'efficience de la SRC. Dans les dernières sections du présent rapport, nous décrivons les problèmes qui peuvent être reliés à l'incertitude au sujet de l'orientation et aux déséquilibres perçus entre les attentes et les ressources. Parmi ces problèmes, mentionnons la baisse du moral chez le personnel, l'absence d'orientation des efforts, les séries successives de compressions et de licenciements, la charge de travail accrue pour ceux qui restent, le risque de baisse de la qualité de la programmation, le trop grand nombre d'installations ainsi que l'érosion de la part de l'auditoire et des recettes publicitaires. Dans un secteur où la propriété du contenu de la programmation a une importance cruciale, la SRC perd le contrôle des droits de la programmation au profit des producteurs indépendants. De plus, les investissements en cours dans l'infrastructure pourraient ne pas être conformes aux exigences d'une stratégie différente. Récemment, ces préoccupations se sont amplifiées au point qu'on a mis en question les chances de survie de la Société si celle-ci ne se dote pas d'une stratégie équilibrée.

34. Nous avons interrogé des représentants de la SRC et des parties intéressées clés du gouvernement, de l'industrie et des groupes culturels, et presque tous ont convenu qu'il était temps de mettre à jour la stratégie de la SRC. Pour en arriver à relever les défis qui se sont posés à eux par le passé dans leurs

effort pour apporter des améliorations, ils croient également qu'il faut disposer d'un meilleur mécanisme pour mettre en lumière, de manière continue, l'évolution du rôle et du financement du radiodiffuseur public. L'idée n'est pas nouvelle; par exemple, en 1995, le Comité permanent du patrimoine canadien a laissé entendre que l'on pourrait utiliser un protocole d'entente entre la SRC et le gouvernement afin de définir la stratégie sans compromettre l'indépendance de la Société en tant que radiodiffuseur public. Le plan d'entreprise de la SRC pourrait aussi être utilisé pour obtenir l'appui des principales parties intéressées à l'intérieur et à l'extérieur du gouvernement.

35. Les préoccupations au sujet de la clarté de son rôle, les changements externes rapides et les déséquilibres entre les attentes et les ressources font partie depuis plusieurs décennies de la réalité de la SRC et d'un grand nombre de radiodiffuseurs publics partout dans le monde. Les différents comités parlementaires, groupes de travail spéciaux et examinateurs externes ont à tour de rôle réclamé des précisions en ce qui concerne le rôle de la SRC, les décisions relatives aux priorités ainsi que les stratégies ayant pour objet de répondre à des changements profonds et de plus en plus rapides. La Société a évolué constamment et considérablement au cours des années, mais les mêmes questions refont surface.

36. L'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* définit la gamme des attentes pour la SRC, mais il a été rédigé de manière non limitative et permet d'apporter des changements à l'industrie de la radiodiffusion. Pour concrétiser ces attentes, des décisions doivent être prises par exemple quant à la pondération à accorder à chacune des attentes et quant à la question de savoir si elles peuvent être satisfaites individuellement ou collectivement par les divers services de la SRC. Certaines personnes croient qu'une politique culturelle ou une *Loi*

mise à jour pourrait fournir à la Société les précisions dont elle a besoin pour définir une ligne d'action. D'autres laissent entendre que ces instruments auront toujours une interprétation large et quelque peu floue, qu'ils sont difficiles à mettre à jour et qu'il ne serait donc pas utile dans le contexte actuel d'évolution rapide. La réponse du gouvernement au rapport de 1999 du Comité du patrimoine canadien, *Appartenance et identité*, comprend des principes pouvant servir à l'élaboration d'une politique culturelle, mais les représentants du Ministère ont indiqué qu'il n'existe actuellement aucun plan d'élaboration d'une politique culturelle complète. Il n'y a pas non plus de désir de modifier la *Loi sur la radiodiffusion*, à moins qu'on ne précise clairement les lacunes à combler.

37. Il importe donc que la SRC amorce un dialogue avec la ministre du Patrimoine Canadien, le CRTC, le Secrétariat du Conseil du Trésor et d'autres parties intéressées clés au sujet de son rôle et de son financement et qu'elle obtienne l'appui approprié. On a l'impression que la SRC tend à s'isoler afin de protéger sa relation sans lien de dépendance, mais d'autres radiodiffuseurs publics entretiennent des relations plus étroites avec leurs parties intéressées au sein du gouvernement. Elle doit adopter cette démarche pour se donner les assises nécessaires à l'établissement d'une stratégie équilibrée mais tout en respectant sa relation sans lien de dépendance avec le gouvernement.

38. La SRC ne peut fonctionner de manière optimale si elle ne se dote pas d'une stratégie qui établit un équilibre entre les résultats escomptés, les attentes en ce qui a trait à la portée de la programmation et l'affection optimale à cette fin des ressources disponibles. Une telle stratégie étayerait la prise de décisions en vue du déroulement efficace et efficient de tous les aspects des activités de la Société. Les difficultés éprouvées à cet égard au

cours des années ont donné lieu à de longues discussions sur le rôle que devrait jouer le radiodiffuseur public. Le président actuel a amorcé une restructuration en vue de recentrer les priorités et de rééquilibrer les attentes et les ressources, mais il est évident, d'après les réactions suscitées par ces propositions dans tout le Canada, qu'il faudra relever de nombreux défis, tout comme pour les efforts précédents. Dans l'environnement volatile où elle évolue, la SRC doit disposer d'un processus qui lui permet, ainsi qu'à ses principales parties intéressées, de discuter périodiquement du rôle et du financement du radiodiffuseur public et de mesurer son succès.

39. Cela nous amène à notre discussion concernant une exigence fondamentale — des relations redditionnelles claires. Plus loin, dans la section intitulée « Service aux Canadiens », nous discutons de deux secteurs de résultats clés qui devraient être compris dans la stratégie de la SRC : le type de programmation offert par la SRC aux Canadiens et le rôle des régions.

La reddition de comptes externe est dispersée

40. Aucune institution ne peut réussir à adopter une nouvelle stratégie si elle n'a pas les ressources ou les pouvoirs pour le faire. Pour obtenir ces ressources et ces pouvoirs, l'institution doit avoir un processus fiable pour négocier les modalités avec les parties intéressées qui contrôlent les ressources et qui peuvent lui accorder les pouvoirs nécessaires.

41. On s'attendrait au moins à ce qu'un tel processus : définisse ce qu'on attend de la SRC, de manière assez générale pour qu'elle conserve son indépendance, mais de façon assez précise pour pouvoir déterminer les besoins en ressources; fasse correspondre les ressources et les pouvoirs de la SRC avec les attentes convenues; établisse les

mesures de rendement dont la SRC pourrait se servir pour rendre compte de l'utilisation de ses ressources.

42. La SRC a une multitude de relations redditionnelles, mais aucune ne répond à ces attentes.

- Le ministre du Patrimoine canadien recommande les niveaux de ressources. Les représentants du Ministère croient que leur capacité d'indiquer quelles sont les attentes à l'égard de la SRC est limitée à cause de l'importance de la relation sans lien de dépendance de cette dernière avec le gouvernement. À l'encontre de la plupart des autres sociétés d'État, le plan d'entreprise de la SRC n'est pas approuvé par le ministre qui en est responsable.

- Le CRTC a le mandat de commenter les stratégies de la SRC et d'influer sur celles-ci, mais il ne peut lui donner les ressources nécessaires pour les mettre en oeuvre. Le CRTC établit les attentes pour une licence de sept ans, ce qui constitue une assez longue période dans le contexte actuel d'évolution rapide. Ces attentes ne prennent pas en compte des indicateurs clés tels que la part de l'auditoire et une mesure de la valeur que le public obtient pour les services de la SRC.

- Le Conseil d'administration de la SRC est responsable de l'intendance de la Société; il doit examiner ses objectifs stratégiques et veiller à ce qu'elle communique efficacement avec le gouvernement et les autres parties intéressées. Comme nous le mentionnons plus loin dans la section sur le gouvernement d'entreprise, les relations redditionnelles avec le Conseil d'administration sont aussi une source de difficultés.

- Le gouverneur en conseil nomme le président et les administrateurs du Conseil d'administration et le président de la Société.

- Le Secrétariat du Conseil du Trésor se préoccupe surtout de la planification et

de la gestion des dépenses et peut approuver certains arrangements financiers dont la Société a besoin de temps à autre.

- Le Comité permanent du patrimoine canadien invite régulièrement la SRC à comparaître comme témoin pour expliquer ses stratégies et l'utilisation de ses ressources.

- Le Fonds canadien de télévision finance des émissions qui comptent pour une bonne partie de la grille des émissions diffusées aux heures de grande écoute. Les récents changements apportés aux règles éliminent la part du financement garantie à la SRC et prévoient des exigences strictes en matière de contenu canadien afin d'assurer le caractère distinctif de la programmation de la Société par rapport à celle des États-Unis.

43. Les relations avec le CRTC, le ministre du Patrimoine canadien et les entités de son portefeuille n'ont pas permis d'obtenir un consensus sur le rôle, le financement et la stratégie de la SRC.

Le cadre de gouvernement d'entreprise

44. Lorsqu'une organisation subit des tensions, son processus de gestion stratégique doit être efficient et déterminant. Il est donc essentiel que son cadre de gouvernement d'entreprise précise les relations entre les principaux intervenants, soit le Conseil d'administration et son président, et la haute direction, dont le président.

45. La SRC a accordé la priorité à l'élaboration de son cadre de gouvernement d'entreprise et elle l'a beaucoup amélioré au cours des cinq dernières années. Elle a surveillé étroitement les progrès et adopté les meilleures pratiques recommandées pour les sociétés du secteur privé. Elle a aussi participé et contribué aux divers forums sur le gouvernement d'entreprise, dont celui sur les entreprises publiques du Conference Board du Canada.

46. La SRC a adopté officiellement un cadre de gouvernement d'entreprise qui semble être complet, systématique et organisé. Il comporte notamment une structure officielle qui énonce les rôles et les responsabilités et prévoit des réunions régulières du Conseil d'administration et des comités, un système de soutien administratif de même que des pratiques de gouvernement d'entreprise établies, y compris les plans de travail du Conseil d'administration.

47. Le cadre de gouvernement d'entreprise répond à la plupart des attentes quant à la conception, mais certains éléments nuisent à son efficacité.

48. Responsabilités du président du Conseil et du président-directeur général. La *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 prévoyait la création des postes distincts suivants : président du Conseil d'administration et président-directeur général. Avant cette date, seul le poste de président-directeur général était précisé dans la *Loi*. Le président du Conseil d'administration et le président-directeur général devraient s'efforcer de construire ensemble une relation de travail productive faite d'ouverture et de confiance. Le président-directeur général devrait pouvoir compter sur le Conseil d'administration et son président pour obtenir des conseils et des commentaires. Normalement, le président gère les affaires du Conseil d'administration, alors que le président-directeur général gère les activités quotidiennes de la Société. Dans le passé, les relations entre ces deux intervenants importants étaient, cependant, très tendues.

49. Les rôles de ces deux personnes clés sont décrits dans la *Loi sur la radiodiffusion*, les mandats de ces deux postes et les règlements administratifs de la Société. Les mandats expliquent en détail les responsabilités et sont une source valable du point de vue de l'information et de la continuité. Chaque année, le Comité du gouvernement

d'entreprise du Conseil d'administration met à jour les mandats. Cette mise à jour donne l'occasion au président-directeur général et au président du Conseil d'administration de proposer conjointement des changements au Conseil d'administration.

50. La participation du président et du Conseil à la nomination du président-directeur général constitue un autre facteur pouvant contribuer à l'établissement d'une relation de confiance entre un président-directeur général et un président du Conseil d'administration. La nomination de ces personnes incombe ultimement au gouverneur en conseil, mais un certain nombre d'autres sociétés d'État ont recours à des comités de sélection composés de représentants du gouvernement et de la Société. Cela n'est pas le cas à la SRC.

51. Fonctionnement du Conseil d'administration. La SRC est une société qui a un budget de un milliard de dollars et qui doit trouver au sein de son Conseil d'administration des compétences multiples ainsi que l'expérience. Le Comité du gouvernement d'entreprise du Conseil d'administration a évalué le rendement de celui-ci et a déterminé qu'il était nécessaire d'avoir des compétences ainsi que l'expérience passée du Conseil dans des domaines tels que la radiodiffusion, la gestion du changement et la comptabilité. On s'inquiète que l'on ne tienne pas compte des compétences nécessaires relevées lors du processus de nomination des nouveaux membres par le gouverneur en conseil.

52. Le fonctionnement efficace du Conseil d'administration comprend d'autres aspects :

- Par le passé, cette participation du Conseil aux activités quotidiennes de la Société peut avoir été requise dans des circonstances exceptionnelles. Ce genre de participation peut être inefficace, peut nuire à une saine gestion et empêcher le Conseil d'administration de s'acquitter de

son obligation d'adopter une vision à plus long terme pour l'orientation de la Société. Le Conseil a résolu de minimiser sa participation aux activités quotidiennes de la Société.

- Le Conseil d'administration devrait appuyer le président-directeur général dans son rôle de chef de file pour ce qui est de l'élaboration de l'orientation stratégique de la SRC. Les délibérations du Conseil d'administration et l'approbation de l'orientation stratégique et du plan d'entreprise établis par la direction constituent la pierre angulaire de la responsabilité fiduciaire du Conseil d'administration en ce qui concerne la surveillance de la gestion de la SRC. Le Conseil d'administration devrait s'assurer que les principaux risques pouvant nuire au succès de la SRC sont cernés et évalués.

- Le Conseil d'administration devrait confier au président-directeur général la responsabilité de concevoir et de mettre en oeuvre un plan visant à maintenir des relations et des communications efficaces avec les principales parties intéressées. Les communications devraient porter sur les grandes questions qui intéressent la SRC, ses plans et les progrès qu'elle a accomplis pour y répondre de même que sur les risques et les défis que pose l'accomplissement de son mandat. Le président-directeur général devrait communiquer régulièrement au Conseil d'administration un plan relatif aux relations et aux communications avec les parties intéressées et les progrès qui ont été accomplis, aux fins d'examen et de discussions.

- Le Conseil d'administration et le président-directeur général devraient déterminer ensemble la nature de l'information dont a besoin le Conseil d'administration pour en arriver à exercer des jugements indépendants et s'acquitter de ses responsabilités de régie, pour participer à l'élaboration de l'orientation stratégique de la SRC, pour tenir la

direction responsable de l'atteinte des objectifs, pour participer aux initiatives et aux décisions prochaines d'intérêt majeur et pour évaluer les progrès. Le Conseil d'administration devrait déléguer la responsabilité de cet important projet au Comité du gouvernement d'entreprise, et discuter et préciser les paramètres avec la direction — les échéanciers, la quantité, la fréquence et l'utilité de l'information que reçoit le Conseil d'administration. Cet examen conjoint, par le Conseil d'administration et la direction, des besoins en information du Conseil d'administration devrait avoir lieu chaque année.

53. Dans la section qui suit, nous discutons plus en détail de la dernière possibilité.

Un cadre de rapport simplifierait les exigences et améliorerait l'efficacité

54. Les organisations complexes comme la SRC élaborent souvent un cadre intégré de planification et de rapport afin de simplifier et d'organiser les flux d'information à l'interne et à l'externe. Certains faits indiquent qu'un tel cadre est nécessaire à la SRC :

- Le Conseil d'administration s'est dit inquiet parce que l'information qu'il reçoit n'est pas de nature suffisamment stratégique, alors que la direction se sent dépassée par le volume d'information qu'elle doit fournir au Conseil d'administration et à d'autres parties.

- On considère que l'information au sujet des risques, les relations avec les parties intéressées, le rendement par rapport aux « promesses » faites aux Canadiens et de nombreux autres sujets sont autant d'occasions d'améliorer les rapports présentés au Conseil d'administration et au gouvernement.

- Les nombreux objectifs, buts et priorités actuels créent de la confusion au niveau opérationnel. Les rapports provenant des divers services prennent des formes différentes et ne sont pas toujours

conformes aux priorités de la Société. Les liens entre les priorités régionales, du réseau et de la Société sont complexes et il est très difficile, voire impossible, de mesurer le rendement global.

- La communication de l'information sur le rendement — des émissions individuelles aux rapports au CRTC — a tendance à être axée sur les mesures utilisées par le secteur privé et à accorder peu d'importance aux facteurs qui distinguent la SRC ou qui reflètent sa contribution à d'autres objectifs du gouvernement.

55. Le Conseil d'administration et le président-directeur général devraient unir leurs efforts pour concevoir un cadre d'information qui répond aux besoins du Conseil d'administration et de la Société. Ce cadre pourrait établir, pour tous les secteurs d'activité, les éléments réguliers des plans et des rapports sur le rendement, y compris les éléments qui feraient partie de la stratégie à plus long terme — résultats de la programmation, attentes relatives à la portée de la programmation et les ressources utilisées à cette fin. D'autres éléments clés pourraient être les stratégies de gestion pour les ressources clés, les principaux risques et les changements importants dans l'environnement externe. La Société pourrait aussi adopter une approche structurée de communication systématique de l'information sur les projets et les initiatives clés qui nécessitent l'approbation ou l'attention continue du Conseil d'administration.

56. L'information contenue dans les rapports externes et les rapports au Conseil d'administration devrait refléter l'information de gestion utilisée dans l'ensemble de la Société. Une approche intégrée comprendrait l'information qui est diffusée à tous les niveaux de l'organisation et qui est de plus en plus détaillée aux niveaux inférieurs, ainsi que la capacité de communiquer l'information aux échelons supérieurs de façon cohérente. Le présent système d'information financière de la Société

devrait faciliter une approche plus intégrée.

57. Nous avons relevé des faiblesses en ce qui concerne la structure redditionnelle externe, le gouvernement d'entreprise et l'information sur le rendement. Ces processus sont essentiels pour élaborer une stratégie équilibrée et en assurer le soutien, puis pour l'appliquer, la mettre à jour et communiquer l'information sur le rendement. L'absence d'un cadre de rapport sur le rendement complet et relativement simple, qui fait le lien entre les résultats des émissions et les ressources affectées à celles-ci et aux autres activités, nuit à la reddition de comptes et à la surveillance des principales initiatives de la direction.

Planification stratégique, relations avec les parties intéressées, reddition de comptes interne et gestion des risques

Le système de planification stratégique est bien conçu

58. Le processus de planification stratégique a été conçu pour intégrer les rapports internes et externes et pour consolider les plans des régions, des services et des secteurs fonctionnels. Le processus en place définit de façon satisfaisante les exigences établies d'après les hypothèses de fonctionnement actuelles. Les besoins en capital sont déterminés d'après l'infrastructure actuelle; un processus de restructuration des ressources humaines a été élaboré et des mesures sont maintenant prises pour concevoir une architecture des systèmes de gestion reposant sur les progrès qui ont été accomplis dans la mise en oeuvre du nouveau système d'information financière.

59. Le processus de planification stratégique prend en compte de façon efficace les exigences des divers secteurs d'activité établies d'après les hypothèses

de fonctionnement actuelles. Le groupe de travail sur la restructuration établira probablement une nouvelle série d'hypothèses pour la gestion de l'infrastructure administrative et opérationnelle et les systèmes de transmission et de distribution.

Les relations avec les parties intéressées doivent davantage retenir l'attention

60. Le nombre de parties intéressées de la SRC est inhabituellement élevé et varié. Celles-ci proviennent de toutes les parties du Canada et d'autres pays. Elles représentent tous les secteurs de l'économie et s'intéressent à des sujets qui vont des technologies à la culture. Ces relations sont importantes parce qu'elles assurent à la SRC un soutien communautaire et qu'elles peuvent l'aider à consolider l'appui dont elle a besoin pour sa stratégie. Elles fournissent de plus des occasions de coopération avec d'autres intervenants au sein du gouvernement et du secteur privé. Elles peuvent également servir à faire l'analyse comparative de ses pratiques avec celles d'autres organisations visant à trouver des économies possibles ou de nouveaux talents ou possibilités d'émissions. Elles aident aussi la SRC à prendre connaissance de ce que les gens veulent voir ou entendre. Certaines relations se prêtent à un leadership local, alors que d'autres exigent un leadership au niveau de la Société.

61. Relations régionales. Dans les régions que nous avons visitées, on a tendance à harmoniser les relations avec les groupes culturels, professionnels et les auditoires locaux. On se sert d'un large éventail d'instruments pour atteindre les collectivités, comprendre leurs besoins en matière d'émissions et former des alliances. On trouve de nombreux exemples de relations efficaces avec les parties intéressées au niveau régional. Par exemple, la Radio française à Saint-Boniface/Winnipeg a une stratégie en matière de relations avec les parties

intéressées qui prévoit l'augmentation des partenariats, de la visibilité de la Radio française ainsi que des sources de contenu radio provenant du pays et de l'étranger. De même, la Télévision française à Montréal a récemment instauré une stratégie pour les relations avec les parties intéressées qui mettra l'accent sur la création de nouveaux partenariats et la recherche de nouveaux talents dans la collectivité, l'augmentation de sa présence dans la collectivité ainsi que l'établissement de stratégies de rencontres avec des organisations gouvernementales et du secteur privé. Cependant, chaque région a sa propre approche en ce qui concerne les relations avec les parties intéressées.

62. Relations des réseaux. Les réseaux ont des relations multiples, mais encore une fois, chacun d'eux utilise une approche différente. Le réseau de la Télévision française est le seul qui a un plan dans ce domaine et qui est issu de son plan d'entreprise. Les relations avec les autres institutions culturelles du portefeuille de Patrimoine canadien est un autre secteur qui doit être amélioré. Une symbiose naturelle devrait exister entre les réseaux et ces autres organismes, mais de nombreuses personnes croient que ce n'est pas entièrement le cas.

63. Relations de la Société. Les relations avec les décideurs du secteur public font l'objet d'une discussion dans la section sur la reddition de comptes externe.

64. Relations du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a formé un Comité consultatif sur les relations institutionnelles, qui étudie d'autres méthodes pour obtenir les points de vue des parties intéressées au niveau communautaire, tout en maintenant une relation d'indépendance avec la direction de la SRC. Le Comité consultatif évalue des options, notamment la création de conseils consultatifs pour échanger des

idées sur les attentes à l'égard de la programmation.

65. De nombreuses personnes interviewées à l'intérieur et à l'extérieur de la SRC croient que celle-ci doit améliorer ses relations avec les parties intéressées. Chaque région a sa propre approche dans ce domaine. Il n'y a pas de stratégie d'ensemble en ce sens, en dépit du fait qu'un groupe de travail de la SRC ait mentionné dans un rapport publié en 1998 qu'on pourrait tirer des leçons de l'expérience des régions. On y indique qu'il s'agit « simplement d'une saine pratique de gestion » et que d'autres radiodiffuseurs du secteur public sont très proactifs dans ce domaine. On reconnaît de plus en plus à la SRC l'importance de relations bien gérées avec les parties intéressées. Il existe de nombreuses forces sur lesquelles on peut miser, ainsi que d'excellents exemples de pratiques appropriées en matière d'échange d'information et de délégation. La SRC a besoin d'un processus de consultation des parties intéressées plus systématique qui définit, pour les différents niveaux de l'organisation, quelles sont les parties intéressées clés et les stratégies qui seront utilisées, les leçons apprises des tentatives précédentes et la façon de mesurer les progrès.

Les relations redditionnelles internes sont précisées

66. En 1995, nous avons signalé plusieurs cas de dispersion de la reddition de comptes interne qui sont à l'origine d'une certaine confusion et de la concurrence. Une reddition de comptes claire est essentielle pour assurer une utilisation efficace et efficiente des ressources. Les méthodes de reddition de comptes de la SRC sont variées et peuvent être fortement centralisées ou déléguées, selon la nature de la fonction. Les relations redditionnelles ont beaucoup évolué au cours des 20 dernières années et ont entraîné des transferts de responsabilités entre le siège social, les

réseaux et les régions. Les relations entre ces groupes se sont améliorées au cours des cinq dernières années et elles continuent d'évoluer. Pour le personnel, il y a encore des secteurs où les responsabilités prêtent à confusion, mais on a pris des dispositions pour les clarifier. Dans certains cas, le lien entre les priorités des régions, des réseaux et de la Société est faible et les diverses exigences au niveau opérationnel déroutent.

67. Le système de gestion du rendement des cadres supérieurs, qui a été mis en place il y a trois ans, comprend l'établissement d'objectifs annuels et l'évaluation du rendement. Il est maintenant utilisé pour tous les gestionnaires et les autres catégories d'employés. Ce processus appuie la gestion axée sur les résultats. Il facilitera l'harmonisation des objectifs personnels et des objectifs de l'organisation, et il accroîtra la surveillance des principales initiatives et renforcera la reddition de comptes.

La gestion des risques fournit une occasion pour l'avenir

68. Le profil des risques de la SRC présente des défis de taille en raison de l'ampleur et de la complexité des risques et de la capacité limitée à les contrôler et à les influencer. Les questions liées aux risques de la SRC qui comportent des défis de taille sont notamment : le mandat à remplir; les relations avec les parties intéressées; les changements technologiques rapides et radicaux; l'infrastructure coûteuse; les défis continus que représentent les changements sur les plans de la culture et des effectifs.

69. Tout comme pour beaucoup d'organisations, le profil des risques de la SRC est devenu une question d'intérêt majeur au cours des années 90, alors qu'il a fallu tenir compte en même temps de la nécessité de réduire les effectifs, du rythme du changement, de la concurrence mondiale et des attentes des parties intéressées en matière de transparence et

de reddition de comptes. On a amélioré les activités de planification afin d'évaluer les risques de façon plus systématique. On a ajouté aux stratégies portant sur les conséquences les plus probables des plans d'urgence pour les pires ou les meilleurs scénarios. On a aussi adopté une méthode de gestion des risques plus continue et plus intégrée lors de discussions des options de planification des risques qui ont lieu au cours des réunions des cadres supérieurs et des responsables de secteurs d'activité conjoints.

70. Mais l'importance accrue accordée aux risques, même si elle était très directe de plusieurs manières, a surtout pris la forme d'une meilleure planification ou encore on s'y est intéressé dans le cadre des travaux des groupes d'études spéciaux ou de la préparation aux audiences du CRTC. On n'a pas établi de structures de gestion particulières pour tenir compte formellement des risques, et notamment intégrer au vocabulaire courant de la Société une terminologie davantage liée aux risques et établir un lien entre la gestion des risques et le gouvernement d'entreprise.

71. Un cadre de gestion des risques établirait des structures de gestion formelles appuyant une approche globale et des processus pour l'analyse et la communication des risques de manière uniforme, efficiente et efficace et la présentation de rapports à ce sujet. Il permettrait un lien plus direct avec les besoins du Conseil d'administration en matière d'information sur les risques clés. Une approche plus structurée pour gérer les risques, reposant sur les pratiques actuelles, pourrait être mise en oeuvre sans trop élargir le processus. Cette étape pourrait être entreprise lorsque la SRC aura terminé la restructuration et que la situation sera plus stable.

Service aux Canadiens

72. Le succès de la SRC dépend en grande partie des caractéristiques de la

programmation qu'elle offre aux Canadiens. Comme nous l'avons déjà dit, les processus qui lui permettent de mesurer l'efficacité de sa programmation ne reflètent pas son mandat distinctif, bien qu'elle ait pris des mesures en ce sens. Un cadre de rapport qui intégrerait cette dimension faciliterait l'élaboration de stratégies, le gouvernement d'entreprise et la reddition de comptes interne et externe, et permettrait d'accorder moins d'importance aux cotes d'écoute pour la mesure du rendement.

73. Afin de nous aider à évaluer la pertinence des systèmes et pratiques dans ce secteur, nous avons examiné deux dimensions qui pourraient, selon nous, faire partie d'un tel cadre : le caractère distinctif des émissions de la SRC et les opérations régionales.

Programmation typiquement canadienne

74. **La présomption de normes de qualité plus élevées.** La *Loi sur la radiodiffusion* n'est pas limitative et permet à l'industrie de la radiodiffusion d'évoluer. Elle crée une série d'attentes aussi bien pour le réseau de radiodiffusion en général que pour le radiodiffuseur public national en particulier, mais elle ne fournit pas d'orientation pour les pondérations relatives des attentes. On s'attend entre autres à ce que la SRC :

- « reflète la globalité canadienne et rend compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions »;
- « contribue activement à l'expression culturelle et à l'échange de diverses formes qu'elle peut prendre »;
- « contribue au partage d'une conscience et d'une identité nationales »;
- « reflète le caractère multiculturel et multiracial du Canada ».

75. La SRC doit s'efforcer d'atteindre ces objectifs par une « très

large programmation » en français et en anglais qui « renseigne, éclaire et divertit » et qui s'adresse à l'ensemble des Canadiens.

76. Mis à part les considérations d'ordre linguistique et de disponibilité, cependant, les objectifs liés à la programmation énoncés pour la SRC ne sont pas fondamentalement différents de ceux qui sont établis pour le réseau dans l'ensemble. La principale différence tient au fait que la *Loi* suggère des normes de qualité plus élevées pour la SRC. Par exemple, alors que « tous les éléments du système doivent contribuer, de la manière qui convient, à la création et à la présentation d'une programmation canadienne », seule la SRC doit diffuser un contenu « *principalement... canadien* ».

77. La présomption de caractère distinctif. La SRC a tenté de définir les caractéristiques de sa programmation qui déterminent son rôle de radiodiffuseur *public* et de les associer à son caractère distinctif. Comme l'a déclaré l'ancien président de la SRC, Pierre Juneau, au Canadian Club de Toronto en 1983, « nous devons, pour rendre la SRC plus visible aux Canadiens, adopter une approche nouvelle et améliorée pour la programmation. Deux principes fondamentaux devraient sous-tendre cette approche : une programmation *distinctive* et une programmation *canadienne*. » Le projet de restructuration actuel de la Télévision anglaise a été conçu en fonction de cette double exigence, soit présenter un contenu canadien et distinctif.

78. Le contenu canadien est depuis de nombreuses années une importante priorité pour la SRC. À la Radio de la SRC, le contenu canadien a toujours été élevé et depuis le milieu des années 70, on propose dans les documents stratégiques des augmentations du contenu canadien sur les principaux réseaux de télévision. La SRC nous a laissé entendre que la canadienisation a un prix, notamment une

éventuelle perte d'auditoire et de recettes publicitaires. En 1993, la SRC a indiqué son intention d'offrir des grilles de programmation en majeure partie canadienne afin de se démarquer dans l'univers 500 chaînes. Dans son Plan stratégique de 1999, la SRC a déclaré que la Télévision anglaise et la Télévision française avaient presque entièrement canadienisé leurs émissions aux heures de grande écoute et la plupart de leurs grilles d'émissions diffusées pendant le jour. Entre 1994 et 1998, en période de réductions budgétaires et des effectifs, la Télévision anglaise a réussi à accroître le contenu canadien de dix pour cent.

79. La *Loi sur la radiodiffusion* précise que la SRC doit non seulement diffuser un contenu *principalement* canadien, mais aussi *typiquement* canadien. La *Loi* souligne aussi l'importance de la qualité de la programmation. Par conséquent, avoir un caractère distinctif ne signifie pas simplement être différent. De plus, la *Loi* ne prévoit pas que la SRC fournisse un service de programmation étroit, très spécialisé ou simplement complémentaire.

80. Comme les auditeurs et les téléspectateurs ont de plus en plus de choix à l'échelle mondiale, un certain nombre de pays ont mis en question la nécessité d'avoir leur propre radiodiffuseur public. Pour une vaste majorité, les motifs qui sous-tendent le soutien donné à un radiodiffuseur public demeurent assez convaincants, mais on s'entend également pour dire que les radiodiffuseurs publics doivent produire des émissions distinctives pour justifier un financement public continu dans l'univers multichaine.

81. Malgré l'importance du caractère distinctif pour les radiodiffuseurs publics, on a cependant encore tendance à utiliser dans les rapports des indicateurs servant au secteur privé, tels que les cotes d'écoute et la part de l'auditoire, qui ne sont pas conçus spécifiquement pour les radiodiffuseurs publics. La SRC a pris

certaines mesures pour résoudre la question de la mesure du caractère distinctif, mais ses efforts n'ont pas encore porté fruit.

82. On convient généralement du fait que les services de la radio française et anglaise de la SRC produisent, pour la plupart, des émissions à caractère très distinctif, qui autrement ne seraient pas produites par les stations radiophoniques privées. Cependant, on s'interroge souvent sur le caractère distinctif de la Télévision anglaise et de la Télévision française. Nous avons donc examiné certaines caractéristiques clés qui pourraient être utilisées pour définir le caractère distinctif, tant pour évaluer la pertinence des systèmes et pratiques de gestion que pour établir s'il est possible d'élaborer des mesures pour ce secteur très complexe.

83. Indicateurs du caractère distinctif. Le caractère distinctif peut comporter certaines caractéristiques telles que la créativité, l'innovation, la prise de risques en matière de programmation et la qualité. Nous avons fait divers tests, en nous servant des données disponibles à la SRC et dans les organisations du secteur privé, pour évaluer le caractère distinctif des émissions de télévision de la SRC

dans trois domaines : diversité de la programmation, qualité et part de la programmation canadienne.

84. On s'attendrait à ce que les émissions canadiennes de haute qualité de la SRC couvrent une gamme variée de catégories d'émissions. Pour ce qui est de la diversité, nous avons constaté ce qui suit :

- La Télévision française a une proportion plus élevée **d'émissions d'information** que les radiodiffuseurs français du secteur privé aux heures de grande écoute (environ 35 p. 100 comparativement à 20 p. 100), en grande partie parce qu'elle diffuse plus d'émissions d'affaires publiques. Toutefois, cette différence est assez récente; en 1988 et en 1992, la Télévision française de la SRC diffusait à peu près la même quantité d'émissions d'information que les autres radiodiffuseurs. De même, la Télévision anglaise de la SRC diffuse en soirée plus d'émissions d'information que les radiodiffuseurs du secteur privé.

- Les **émissions de fiction** produites par la Télévision française de la SRC consistent principalement en des séries dramatiques (téléromans et mini-séries), alors que les réseaux du secteur privé présentent surtout des films. En outre, les téléspectateurs ont plus de chances de voir des oeuvres de fiction québécoises ou anglo-canadiennes à la Télévision française de la SRC, aussi bien le jour que le soir. Quelque 40 p. 100 des oeuvres de fiction diffusées à la Télévision française de la SRC étaient des productions québécoises ou anglo-canadiennes. Aux heures de grande écoute, cette proportion grimpe à environ 75 p. 100, soit plus du double de la proportion des réseaux du secteur privé (voir le tableau 2).

- Pour ce qui est des nouvelles présentées en soirée, la Télévision française diffuse davantage de **nouvelles internationales et canadiennes, une quantité semblable de nouvelles québécoises et moins de nouvelles**

Tableau 2

Provenance des émissions de fiction à la Télévision française de la SRC et aux réseaux français privés

Provenance	JOURNÉE COMPLÈTE (1993–1997) %		HEURES DE GRANDE ÉCOUTE (1993–1997) %	
	Télévision française de la SRC	Réseaux privés	Télévision française de la SRC	Réseaux privés
Québec	36	13	71	23
Canada anglais	3	3	4	1
États-Unis	46	78	23	75
France	6	2	2	—
Autres	9	4	—	—

locales. Elle présente également plus de reportages de journalistes sur place, en particulier pour les nouvelles internationales, et elle utilise moins la « tête parlante ».

- La Télévision anglaise et la Télévision française de la SRC diffusent plus **d'émissions pour les enfants** que les autres radiodiffuseurs. La Télévision française a consacré 16 p. 100 de sa grille aux émissions pour enfants à l'automne de 1997, comparativement à une moyenne de 10 p. 100 pour les autres réseaux français. Elle avait également une proportion plus élevée d'émissions pour enfants entièrement canadiennes (55 p. 100) que les autres (46 p. 100), offrait une plus grande variété d'émissions pour enfants non canadiennes et diffusait une proportion beaucoup plus élevée de productions récentes. En outre, la Télévision française de la SRC est le seul réseau français qui présente des téléromans s'adressant aux jeunes.

85. Pour ce qui est de la qualité de la programmation, on a demandé aux téléspectateurs, dans le cadre d'un sondage financé par la SRC, de déterminer, parmi toutes les stations canadiennes et américaines accessibles, celle qui avait « la meilleure » programmation. La Télévision anglaise de la SRC s'est classée première dans 4 des 16 catégories (émissions canadiennes, nouvelles nationales, actualités, grands spectacles de variétés), et était le seul radiodiffuseur à avoir une telle programmation; elle s'est classée deuxième dans six autres catégories (nouvelles internationales, nouvelles locales, documentaires, sports, émissions de comédie, émissions dramatiques pour la famille).

86. Nous avons aussi tenté d'établir si la SRC diffuse une proportion plus élevée et une gamme plus variée, aux heures de grande écoute, d'émissions canadiennes de haute qualité qui attirent une part importante de l'auditoire.

L'Étude sur les cotes de qualité (ECQ) préparée par le service de recherche de la Société mesure la satisfaction de l'auditoire (un indicateur large mais fiable de la manière dont les auditoires évaluent la qualité d'une émission) et rend donc possible ces comparaisons. Une étude interne par les diffuseurs publics a fait ressortir que s'ils veulent faire preuve de créativité et exercer des pressions sur les radiodiffuseurs privés en vue d'atteindre les buts d'une société pour son marché de la radiodiffusion, ils doivent non seulement avoir une programmation distinctive, mais aussi conserver une part suffisante de l'auditoire. La part requise pour exercer des pressions sur le marché varie d'un pays à l'autre, d'un type de radiodiffuseur à l'autre (p. ex. conventionnel ou spécialisé) et d'une catégorie d'émission à une autre.

87. Les tableaux 3 et 4 contiennent les résultats de cette analyse. Dans le cas de la Télévision anglaise, l'ECQ menée en 1999 a évalué 88 émissions canadiennes et américaines, diffusées pour la plus grande partie aux heures de grande écoute (18 heures à minuit) à la SRC ainsi que sur les réseaux CTV, Global et TVO. De ce nombre, 39 ont obtenu des indices de qualité (IQ) de 100 ou plus, indiquant une satisfaction supérieure à la moyenne, et 49 émissions ont obtenu un IQ inférieur à 100, ce qui indique une satisfaction inférieure à la moyenne. Des 39 émissions ayant obtenu un indice de qualité supérieur à la moyenne, seulement 16 étaient canadiennes. La Télévision anglaise de la SRC a non seulement la plus forte proportion d'émissions canadiennes diffusées aux heures de grande écoute (environ 90 p. 100 en janvier 2000), mais le tableau 3 indique qu'elle a aussi la plus grande proportion d'émissions canadiennes de haute qualité attirant une part substantielle de l'auditoire. Nous avons utilisé la même approche pour la Télévision française de la SRC et obtenu des résultats similaires (voir le tableau 4).

Tableau 3

Émissions canadiennes diffusées à la Télévision anglaise de la SRC ayant un indice de qualité supérieur à la moyenne, du lundi au dimanche, de 18 heures à minuit

Indice de qualité	Part	Émission
145	5,4	(Autre radiodiffuseur)
143	5,9	Nature of Things
142	16,3	Hockey Night in Canada
140	0,9	(Autre radiodiffuseur)
133	1,6	(Autre radiodiffuseur)
119	16,8	RCAF
119	11,8	The National
119	7,9	HNIC Pregame
116	21,4	(Autre radiodiffuseur)
109	9,8	Sunday Report
109	9,1	DaVinci's Inquest
108	9,2	(Autre radiodiffuseur)
104	8,8	Fifth Estate
104	16,9	(Autre radiodiffuseur)
100	10,0	Wind at My Back
100	9,0	National Magazine

Tableau 4

Émissions canadiennes diffusées à la Télévision française de la SRC ayant un indice de qualité supérieur à la moyenne, du lundi au vendredi, de 18 heures à minuit

Indice de qualité	Part	Émission
175	16	Découverte
165	35	La facture
155	49	Un gars, une fille
155	55	4 et demi
152	57	(Autre radiodiffuseur)
151	27	Enjeux
145	43	(Autre radiodiffuseur)
139	22	Zone libre
137	57	La petite vie
126	28	Téléjournal/Le point
125	44	Virginie
117	23	(Autre radiodiffuseur)
117	13	Christiane Charette
113	45	(Autre radiodiffuseur)
111	48	(Autre radiodiffuseur)
111	31	La part des anges
108	40	(Autre radiodiffuseur)
106	22	La soirée du hockey
101	42	(Autre radiodiffuseur)
101	39	(Autre radiodiffuseur)

Source : Recherche SRC (ECQ 1999, Nielsen)

88. Les tableaux 5 et 6 indiquent que les émissions de haute qualité de la Télévision anglaise et de la Télévision française de la SRC couvrent une gamme variée de genres. La seule catégorie qui ne compte pas d'émissions de haute qualité est Arts et Culture à la Télévision anglaise de la SRC. La Télévision française de la SRC a une programmation un peu plus solide dans le domaine de l'information, si on exclut les nouvelles et les actualités. Les deux réseaux comptent un certain nombre d'émissions qui pourraient éventuellement faire partie de la catégorie de haute qualité.

89. Nous avons aussi fait le suivi du niveau de satisfaction générale pour les émissions de la Télévision anglaise de la SRC en comparant l'IQ moyen pour le même groupe d'émissions au cours

d'années différentes. L'IQ moyen est passé de 110,8 en 1997 à 107,2 en 1998 et à 97,5 en 1999. Certaines émissions de haute qualité de la Télévision anglaise de la SRC perdent non seulement leur attrait, mais la plupart des émissions qui sont près d'atteindre la cote de haute qualité voient également leur indice de qualité baisser. De nombreux facteurs pourraient contribuer à cette tendance. Par exemple, des gens à l'intérieur et à l'extérieur de la SRC ont affirmé que la réduction des ressources à la Télévision anglaise de la SRC était responsable du fléchissement de la qualité des émissions.

90. Par contre, le sondage indique que les émissions de haute qualité diffusées à la Télévision française de la SRC s'améliorent en général.

Tableau 5

Distribution des émissions canadiennes diffusées aux heures de grande écoute à la Télévision anglaise de la SRC, du lundi au dimanche, de 18 heures à minuit

	INFORMATION			DIVERTISSEMENT			
	Nouvelles	Actualités	Autres	Dramatiques	Comédie	Arts et Culture	Sports
<p>Indice de qualité supérieur à 100</p> <p>selon un ordre décroissant</p>	<p>The National</p> <p>Sunday Report</p>	<p>Fifth Estate</p> <p>National Magazine</p>	<p>Nature of Things</p>	<p>Da Vinci's Inquest</p> <p>Wind At My Back</p>	<p>RCAF</p>		<p>HNIC</p> <p>Pregame</p>
<p>Indice de qualité entre 80 et 99</p> <p>selon un ordre décroissant</p>	<p>Early Evening News</p> <p>Late Local News</p>	<p>Country Canada</p>	<p>Witness</p> <p>Venture</p> <p>Market Place</p> <p>Under-currents</p>		<p>Red Green</p> <p>22 Minutes</p>	<p>Life & Times</p> <p>On the Road Again</p>	

91. Le besoin d'un cadre de mesure du caractère distinctif. Il s'agit d'un secteur de mesure très complexe, mais extrêmement important. Les auditoires pourraient considérer que les émissions canadiennes sont « plus satisfaisantes » parce qu'elles réunissent les types de valeur qui répondent le mieux à leurs besoins en tant que membres d'une société démocratique. Par exemple, les téléspectateurs d'une émission d'information pourraient considérer qu'elle est autant de haute qualité, non seulement parce qu'elle contribue à leur donner plus de pouvoirs en tant que citoyen, mais aussi parce que son contenu est significatif et compréhensible.

92. L'analyse que nous avons réalisée suggère qu'il est possible de mesurer le caractère distinctif de la programmation de la SRC et, par extension, d'établir la mesure dans laquelle elle remplit son mandat en tant que radiodiffuseur public.

Elle suggère de plus, pour les facteurs que nous avons analysés, que la programmation de la SRC est assez distinctive. De toute évidence, tout cadre d'évaluation du caractère distinctif global de la télévision de la SRC peut seulement indiquer de manière très générale les valeurs de programmation qui confèrent un tel caractère distinctif. Il peut, cependant, aider la SRC à définir les valeurs qui répondent le mieux aux besoins de l'auditoire et à créer une philosophie de programmation fondée sur ces valeurs.

93. Les mesures que nous avons utilisées pour cette analyse se veulent des exemples et ne devraient pas être interprétées comme étant les seuls moyens de mesurer l'efficacité de la programmation de la SRC. Nous encourageons fortement la SRC à élaborer un cadre de mesure qui inclut le caractère distinctif. Elle accorderait ainsi moins

Tableau 6

Distribution des émissions canadiennes diffusées aux heures de grande écoute à la Télévision française de la SRC, du lundi au dimanche, de 18 heures à minuit

	INFORMATION			DIVERTISSEMENT			
	Nouvelles	Actualités	Autres	Dramatiques	Comédie	Arts et Culture	Sports
<p>Indice de qualité supérieur à 100</p> <p>selon un ordre décroissant</p>	Téléjournal/ Le point	Zone libre	Découverte La facture Enjeux	Un gars, une fille La petite vie	4 et demi Virginie Part des anges	Christiane Charette	Soirée du hockey
<p>Indice de qualité entre 80 et 99</p> <p>selon un ordre décroissant</p>	Ce soir				Bouscotte Caserne 24	La fureur	Franc jeu

d'importance aux cotes d'écoute et plus de place au public dans sa politique de programmation.

Répondre aux attentes régionales

94. La géographie, la diversité culturelle et la population très dispersée du Canada créent une combinaison unique de défis. Les services régionaux sont devenus le point central des discussions récentes au sujet de la SRC et ils constitueront un élément vital de toute nouvelle stratégie.

95. Voici quelques-unes des attentes des parties intéressées à l'égard des activités régionales de la SRC :

- diffuser une programmation qui reflète les différences linguistiques et culturelles de la région;
- jeter des ponts entre les régions;
- offrir une programmation régionale et locale aux auditoires régionaux et locaux;

- faire en sorte que les collectivités aient un accès raisonnable à la programmation régionale et nationale.

96. La SRC remplit son mandat qui consiste à « refléter la globalité canadienne et à rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions » au moyen d'une programmation réseau nationale, comportant un contenu régional pour diffusion à l'échelle du pays, et au moyen de la programmation produite dans chaque région pour diffusion locale ou régionale. La SRC estime que les dépenses dans les régions ou à l'appui des activités régionales représentent environ 420 millions de dollars ou 38 p. 100 des dépenses totales.

97. La production régionale pour tous les services représente environ 2 000 heures par semaine, à l'exception de Newsworld et de RDI, soit 79 p. 100 des heures de production totales de la SRC. La radiodiffusion régionale compte pour une proportion élevée parce que les différentes

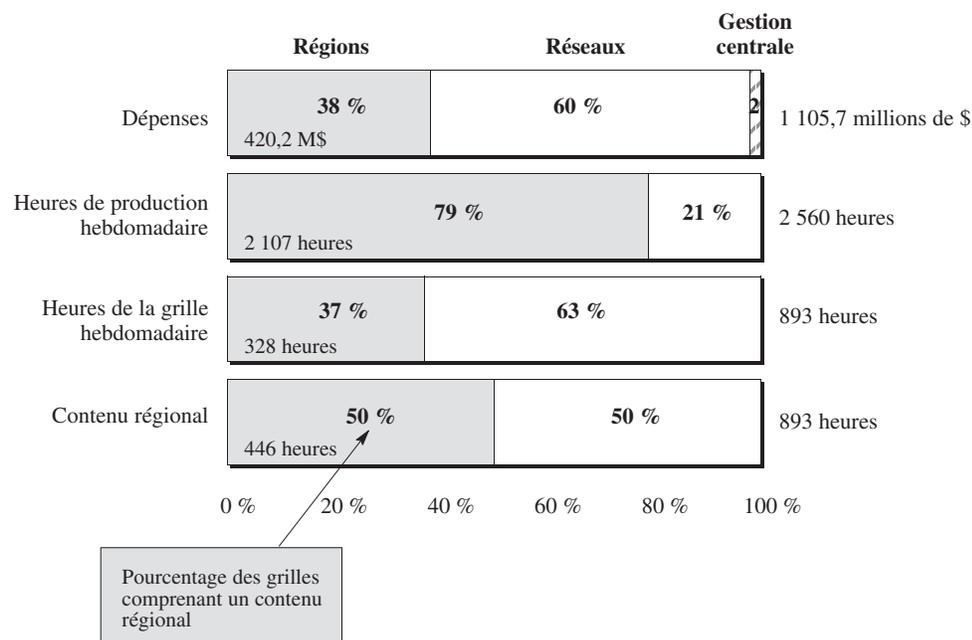


Tableau 7
Dépenses et productions régionales et réseau – Tous services de la SRC confondus

Source : Finances et Administration SRC (excluant Newsworld, RDI et nouveaux médias)

émissions sont produites à un grand nombre d'endroits pour être diffusées au cours de la même période de la grille du réseau. Selon cette grille, la production régionale pour tous les services de la SRC représente 328 heures par semaine ou 37 p. 100 du montant total.

98. Caractère distinctif de la programmation régionale. Pour évaluer la mesure dans laquelle la SRC répond aux attentes de la *Loi sur la radiodiffusion* en ce qui a trait au contenu régional, il est important de considérer non seulement la quantité d'émissions régionales, mais aussi leur qualité. Comme l'indique le tableau 8, la grille de soirée de la Télévision anglaise de la SRC comprend un contenu régional appréciable (en termes de production et de contenu). Deux de ces émissions sont cotées de haute qualité, alors que la plupart se situent dans la catégorie de haute qualité éventuelle.

99. Activités régionales. Nous avons visité huit bureaux régionaux situés au

Canada, effectué des visites sur place, examiné des documents et interviewé des gestionnaires, des employés de soutien et du personnel artistique de la radio et de la télévision anglaises et françaises. À l'échelle du Canada, la SRC exploite 95 stations qu'abritent 80 immeubles. Comme nous le faisons remarquer plus loin, elle a fait des investissements considérables dans ces installations.

100. Chaque service considère qu'il a un rôle unique. Les marchés anglophone et francophone sont très différents, et la radio et la télévision sont des médias très différents. La Radio anglaise, la Radio française et la Télévision française sont très conscientes de leur rôle dans les régions, mais les deux services de radio reconnaissent que les technologies auront une incidence majeure au cours des dix prochaines années. La Télévision anglaise cherche à préciser son rôle dans le contexte très complexe et dynamique dans lequel elle évolue.

101. Les pressions exercées sur les ressources, l'incertitude, la surcharge de

Tableau 8

Contenu régional et/ou production à la Télévision anglaise de la SRC, du lundi au dimanche, de 18 heures à minuit

	Production régionale et contenu régional	Contenu régional sans production régionale	Production régionale pour distribution nationale
Indice de qualité supérieur à 100	Da Vinci's Inquest	Wind At My Back	
Indice de qualité entre 80 et 99	Life & Times Witness Undercurrents Country Canada On the Road Again		22 Minutes
Indice de qualité inférieur à 80	Nothing Too Good For a Cowboy Pit Pony		Just For Laughs Made in Canada
Aucun indice de qualité disponible	Canadian Reflections Émissions spéciales pour le réseau produites dans les régions	Émissions spéciales pour le réseau	

À l'exception des nouvelles régionales et des séquences d'émission régionale dans Market Place, Venture et Fifth Estate.

Source : Recherche SRC (ECQ 1999)

travail et le stress inquiètent le personnel et la direction des bureaux régionaux comme tous les autres employés de la SRC, et ils s'interrogent aussi quant à l'incidence de ces facteurs sur la capacité de retenir des compétences clés et de jeunes talents et de maintenir la qualité de la programmation. Cependant, ces employés maintiennent leur engagement à l'égard de la SRC et de ses activités régionales et de sa culture de créativité, et ils croient qu'elle est une force importante. Ils estiment qu'à la SRC, ils ont des occasions uniques que les radiodiffuseurs du secteur privé ne leur offrent pas, par exemple faire un travail minutieux et de grande qualité. Selon eux, travailler pour la SRC est prestigieux; le travail, en soi, est satisfaisant et la rétroaction positive des pairs et de l'auditoire constitue un stimulant.

102. Les activités régionales sont des éléments essentiels de toute stratégie commune. Les options de restructuration qui ont été envisagées comprennent la réduction de la programmation locale et régionale de la Télévision anglaise et l'abandon d'installations ou la rationalisation de l'infrastructure.

103. Beaucoup d'employés, y compris les employés des bureaux régionaux eux-mêmes, croient que les régions sont des intervenants importants en ce qui concerne la détermination des attentes de l'auditoire et l'établissement de relations avec les parties intéressées. Dans la décision qu'il a rendue le 6 janvier 2000 concernant le renouvellement de licence de la SRC, le CRTC a déclaré ce qui suit : « Selon le Conseil, la Télévision anglaise de la SRC doit, en tout premier lieu, augmenter le nombre de ses émissions, surtout dans les catégories d'émissions prioritaires qui reflètent les régions et qui y sont produites. C'est comme radiodiffuseur national public, bien ancré dans les régions, que la télévision de la SRC fidélisera l'auditoire dont elle a besoin pour assurer son développement ». Le Conseil favorise une plus grande

indépendance en ce qui a trait à la programmation et au contenu des régions.

104. L'expérience récente montre que le changement au niveau régional comporte de nombreux risques, notamment : réaction du public, perte d'auditoire, diminution des recettes, résistance des syndicats, perte d'employés talentueux, nouveaux débats avec les parties intéressées clés et sensibilité sur le plan politique, entre autres. Par ailleurs, il est fondamental, pour équilibrer les attentes et les ressources et élaborer une stratégie viable, de parvenir à une entente quant à la manière dont la SRC doit s'acquitter de ses responsabilités au niveau régional.

105. Ce n'est pas notre rôle de suggérer la meilleure voie à suivre. Notre examen des activités régionales vient renforcer notre principale conclusion, soit le besoin d'une stratégie équilibrée pour la SRC. Plus que tout autre secteur où l'on peut envisager une restructuration, les activités régionales continuent de susciter des débats et exigeront le soutien des parties intéressées pour atteindre le but visé.

Gestion des ressources humaines

106. Le succès de la SRC dépend de la créativité, de la souplesse et de la motivation de ses ressources humaines. En 1995, nous avons fait part de nos préoccupations au sujet des systèmes de gestion des ressources humaines (GRH), en particulier dans le secteur des relations industrielles et des relations avec le personnel artistique. Les cinq dernières années marquent une évolution de l'orientation, de l'organisation et des processus clés de la fonction des GRH. Une nouvelle orientation stratégique établit un lien entre les priorités des RH et les objectifs et les priorités de la Société. Les efforts, qui jusque-là étaient axés sur les fonctions administratives, ont été orientés vers la planification stratégique des RH, la consultation et le perfectionnement. On a introduit ou

renforcé les processus essentiels des RH, notamment l'établissement d'objectifs annuels et les évaluations du rendement du personnel. Les utilisateurs ont déclaré que le service relatif à la formation était excellent.

107. Au cours des cinq dernières années, la SRC et son personnel ont aussi subi un stress considérable. L'ampleur des réductions budgétaires et des effectifs subies par la SRC, le climat d'incertitude qui prévalait ainsi que la diminution des possibilités de création sont tous des facteurs qui auraient des répercussions sur le moral et le dévouement du personnel de toute organisation. C'est pourquoi nous considérons la gestion des ressources humaines comme un secteur à risque dans le présent examen spécial. Nous avons examiné quatre aspects de la gestion des ressources humaines : la culture interne de la SRC, le soutien du personnel artistique, les relations industrielles et les relations avec le personnel artistique et la planification de la relève.

Il faut prêter plus d'attention à la culture interne

108. La culture d'une organisation a trait à la façon dont ses employés interagissent à l'interne et avec d'autres. Dans notre examen spécial de 1995, nous avons fait état de certaines préoccupations au sujet de la culture de la SRC. La direction de la SRC a fait état récemment de ces préoccupations et elle a relevé un certain nombre de risques majeurs, notamment : l'absence d'une éthique ou d'une identité culturelle de l'organisation; une gestion verticale qui freine la synergie entre les secteurs d'activité; et une trop grande bureaucratie.

109. Dans son plan stratégique de 1999, la SRC a reconnu qu'elle devait repenser sa culture, afin de s'adapter à un nouvel environnement, et miser sur les valeurs et la créativité de ses ressources humaines. Le plan mentionne la nécessité d'accorder la priorité au rendement,

d'améliorer la productivité, d'encourager les partenariats, de modifier les cadres réglementaire et financier et, enfin, d'accroître la reddition de comptes. Nous croyons qu'il faut faire plus d'efforts et s'intéresser davantage aux besoins du personnel artistique. Les réductions budgétaires et l'incertitude ont ébranlé les valeurs traditionnelles de la SRC. Des efforts sincères ont été faits dans ce domaine, mais la direction et les employés indiquent qu'il y a encore à faire pour en constater les effets et que l'initiative de changement de la culture exige plus de visibilité et plus de soutien de la haute direction.

110. La SRC incarne de nombreuses cultures. Il est normal de trouver à la SRC de nombreuses cultures internes différentes qui reflètent les divers rôles, exigences opérationnelles et traditions de même que l'histoire des régions, des services, des réseaux et du siège social.

111. Pour le personnel qui produit les émissions, la culture est mue par la créativité, l'innovation et la qualité de la programmation. Il existe des différences entre les régions, les langues et les services en ce qui a trait à l'étendue et à la qualité des communications internes ou externes. Les employés valorisent l'indépendance, la possibilité de créer et la reconnaissance du travail bien fait. Le personnel artistique que nous avons interviewé croit en l'importance et en la valeur du rôle de la SRC en tant que radiodiffuseur public. Les employés ont exprimé leur attachement aux émissions qu'ils produisent et ils ont tendance à s'y identifier plus fortement qu'à l'organisation dans son ensemble. Étant donné qu'au niveau opérationnel, l'organisation a donné pendant tellement d'années la priorité aux réductions budgétaires, aux réductions des effectifs et aux mesures d'accroissement de la productivité, on craint surtout que la culture d'entreprise n'ait été compromise et que, par exemple, les employés n'aient perdu le goût d'expérimenter, le sentiment

de mission à accomplir et leur enthousiasme. Ces craintes sont normales compte tenu de l'ampleur des changements qui sont survenus.

112. De leur côté, les services de soutien et les services administratifs ont été motivés depuis de nombreuses années par l'obligation très réelle de mettre en place des systèmes et des pratiques de base pour assurer une uniformité dans toute l'organisation, au besoin, et de promouvoir des gains de productivité pour aider à joindre les deux bouts. On nous a remis une liste de 60 « initiatives de changement de la culture de l'organisation » qui ont été mises en oeuvre au cours des dernières années. Elles portent sur une gamme variée d'attentes, y compris la gestion de la réduction des effectifs, la sous-traitance de services de soutien, la gestion de projets, l'affectation des coûts et le contrôle financier.

113. Il est important de préserver les caractéristiques culturelles qui sont uniques à un segment particulier de la Société. Mais lorsqu'il y a interaction de cultures différentes, les personnes en place doivent comprendre les besoins et les points de vue des autres et travailler à l'atteinte des grands objectifs de la Société dans son ensemble. On estime au sein de la SRC qu'il y a ouverture sur le plan de la culture et que l'on fait une plus large place à la coopération et au travail d'équipe (par exemple, l'intégration au niveau régional de certaines activités touchant les nouvelles à la radio et à la télévision anglaises et françaises); cependant, les progrès sont lents et la coopération n'est pas vraiment souhaitée dans certains secteurs.

114. Participation du personnel. Pour favoriser une bonne culture et une amélioration continue, il faut la participation et l'engagement du personnel. Les employés que nous avons interviewés avaient des opinions différentes quant aux occasions de

participer à la détermination des possibilités d'amélioration. Certains ont parlé d'ouverture à l'égard de la participation des employés, de la mise sur pied de groupes de travail, de demandes particulières de participation et d'une ouverture générale aux nouvelles idées. D'autres ont été moins positifs et ont parlé d'un manque de confiance de la direction à l'égard des employés et d'une gestion descendante.

115. De nombreuses approches différentes sont utilisées dans différents secteurs de la Société, mais leur étendue et leur incidence varient selon les régions, les services et les réseaux. On peut citer ici quelques exemples dans différentes régions : un programme de mentorat interne axé sur les besoins technologiques; un comité pour définir un mandat pour les émissions de fin de semaine; un sondage auprès du personnel; des rencontres régulières avec tout le personnel pour discuter de questions et de possibilités; un comité d'étude chargé d'examiner les questions relatives à la charge de travail et de suggérer des moyens de l'alléger.

116. La plupart de ces employés ont déclaré que malgré les diverses initiatives en place, ce secteur doit être amélioré. La Société n'a pas de stratégie ou d'orientation même si elle a fait de la modernisation de la culture d'entreprise l'une de ses priorités. La direction croyait qu'elle avait une idée générale des préoccupations de ses employés, mais elle n'avait pas fait de sondage auprès de ceux-ci pour les déterminer plus formellement. La SRC se propose depuis plusieurs années de faire un tel sondage, mais en raison des bouleversements des dernières années, elle l'a reporté. Ce sondage doit maintenant commencer à l'automne ou à l'hiver 2000 et il devrait fournir une information utile pour la gestion des ressources humaines.

117. La haute direction de la SRC a reconnu l'importance d'un changement de culture en tant qu'initiative à long terme, et chaque vice-président en a fait un

objectif. La formation au leadership dispensée dans toute l'organisation et l'utilisation d'un même langage en ce qui concerne la culture d'entreprise et le changement facilitent cette initiative. Cependant, elles n'ont pas été gérées dans le cadre d'une approche globale.

Il est important que la SRC garde son personnel artistique

118. Étant donné que le succès de la SRC dépend de la créativité de son personnel, nous avons interviewé un certain nombre de créateurs qui occupent différentes fonctions au sein des réseaux français et anglais et dans les bureaux régionaux. Nous avons parlé de culture, de créativité et de satisfaction.

119. À la radio, tous ont convenu que la créativité est encouragée et facilitée par divers mécanismes. À la télévision, on croit que la créativité est toujours encouragée mais pas au même degré que dans le passé. La formation — tant sur le plan de la qualité que de l'accessibilité — était perçue comme très importante et comme un facteur positif.

120. Faire un bon travail et être reconnu par ses pairs, la direction et l'industrie en général, voilà les facteurs qui constituent la principale source de satisfaction. Les employés ont aussi indiqué qu'un milieu de travail positif, un climat de respect mutuel et la possibilité d'influer sur les produits diffusés sont des éléments clés de leur satisfaction. La plupart des personnes que nous avons interviewées croient que la qualité du produit continue de distinguer la SRC des autres radiodiffuseurs.

121. Le manque de ressources était perçu comme freinant la créativité. En particulier, le fait d'avoir à produire des émissions chaque jour laisse peu de temps pour la réflexion nécessaire à plus de créativité. Les employés croient aussi qu'on ne fait pas suffisamment d'efforts pour trouver et former de nouveaux talents. L'incertitude a été le plus souvent

mentionnée comme étant une cause de stress. De plus, l'absence d'orientation claire de la part de la Société et les réductions budgétaires constantes préoccupent beaucoup d'employés. Ceux-ci avaient dans l'ensemble le sentiment que le changement est un des grands facteurs de stress, mais ils reconnaissaient qu'il est inévitable.

122. La SRC a vécu une longue période de stress, qui ne semble pas sur le point de se terminer. Notre examen révèle que cette situation a marqué le personnel artistique dont la contribution est essentielle au succès de la SRC. Par ailleurs, cette dernière doit poursuivre en même temps ses efforts en vue d'adopter une culture plus semblable à celle du secteur privé. Par conséquent, elle doit accentuer ses efforts en matière de gestion des ressources humaines dans deux secteurs :

- **Une organisation créatrice survit dans la mesure où elle réussit à attirer, à garder et à motiver son personnel artistique et à favoriser le perfectionnement des jeunes talents. Pour ce faire, elle peut encourager la participation du personnel et reconnaître les contributions et l'excellence en création. Nos discussions avec le personnel et la direction de la SRC indiquent que le changement culturel dans ce secteur exige plus de visibilité et de soutien de la part de la haute direction.**

- **La SRC a fait des progrès satisfaisants en ce qui concerne l'introduction d'une culture plus semblable à celle du secteur privé, mais elle doit de nouveau donner plus de place à cette priorité. Elle doit appuyer d'objectifs et de plans clairs et d'initiatives visibles et communiquer au personnel l'importance du changement culturel.**

Pour assurer le succès du changement culturel, il est primordial qu'elle reconnaisse le besoin de gérer le

changement de manière proactive et positive dans un contexte de contraintes budgétaires constantes, de changements technologiques ainsi que de nouveaux processus et de nouvelles structures.

La gestion des relations industrielles et des relations avec le personnel artistique s'est améliorée

123. Quatre-vingt-dix pour cent des employés de la SRC sont syndiqués; dans le passé, les conventions collectives limitaient grandement la capacité de la SRC de fonctionner avec efficacité. En 1995, nous avons exprimé des inquiétudes au sujet du nombre de conventions collectives; il n'y a maintenant que huit conventions de relations de travail et sept visant le personnel artistique. Il y a cinq ans, la Télévision anglaise comptait à elle seule 17 conventions collectives, par rapport aux quatre conventions actuelles. Les principaux obstacles ayant trait aux champs de compétence et la plupart des paiements compensatoires ont été supprimés. Les relations industrielles et les relations avec le personnel artistique sont maintenant gérées en tenant compte du fait qu'il est important d'avoir des conventions collectives qui répondent aux besoins opérationnels et qui facilitent et encouragent l'efficacité et l'économie. Les rapports de productivité de la Société font état de progrès importants dans l'utilisation du personnel technique. Toronto et Montréal signalent une réduction appréciable du temps d'attente du personnel. Des conventions collectives plus souples ont contribué à cette amélioration.

124. Bien qu'on ait constaté des améliorations notables au cours des deux dernières négociations collectives, des différences persistent entre les diverses clauses des différentes unités. La SRC croit que l'utilisation des

technologies et la fusion des fonctions fournissent d'autres occasions d'accroître la souplesse, l'efficacité et les économies. À cette fin, elle a demandé au Conseil canadien des relations industrielles de fusionner les trois principales unités anglaises pour faire suite à la demande d'un syndicat de fusionner deux de ces unités. Elle envisage de faire la même demande pour le réseau français.

125. Nous nous demandons également si les réductions successives des effectifs auront des répercussions pour ce qui est d'attirer et de garder du personnel plus jeune. Depuis notre dernier examen spécial, la SRC a diminué ses effectifs d'environ 2 000 personnes. Cette réduction a été obtenue surtout par des indemnités pour départ volontaire et le Programme d'encouragement à la retraite anticipée. La haute direction craint que cette approche ne soit plus possible, car si d'autres licenciements s'avèrent nécessaires, les clauses d'ancienneté des conventions collectives entraîneront la supplantation du personnel plus jeune.

On commence à planifier la relève à tous les niveaux

126. Le processus de planification de la relève, qui s'applique aux cadres supérieurs de la SRC, est, en général, conforme aux saines pratiques de gestion. De façon plus précise, la SRC a un processus de planification de la relève documenté qui évalue les risques, influe sur les décisions relatives au perfectionnement du personnel et traite les incidences de la planification des activités et de la gestion du rendement du personnel. Ce processus est en place depuis 1997 et on constate qu'il est utile dans la pratique. Des efforts sont maintenant entrepris pour l'appliquer à tout le personnel, à tous les niveaux.

Qualité, productivité et contrôle des coûts dans la création d'émissions

Le contrôle interne de la qualité de la programmation est bien conçu

127. Dans une section précédente, nous décrivons les approches qui pourraient être utilisées pour mesurer le caractère distinctif de la programmation de la SRC en fonction de divers facteurs, dont les vues du public en ce qui a trait à la qualité des émissions, et pour faire rapport à ce sujet. La SRC a recours à divers processus internes pour contrôler la qualité. Voici quelques exemples :

- Les grilles de programmation de la SRC sont établies en conformité avec ses objectifs généraux, à l'aide d'un processus de sélection d'émissions qui comprend de fréquentes discussions informelles entre les cadres supérieurs. Ce processus pourrait être documenté de manière plus systématique en utilisant à cette fin des critères uniformes, des méthodes d'évaluation et des liens plus directs avec les objectifs, mais le risque que la programmation ne soit pas conforme au mandat est faible.

- La direction nous a informés que tous les journalistes de la SRC connaissent l'obligation de se conformer au manuel sur les normes et pratiques journalistiques de la SRC. Les mises à jour de ce manuel pour refléter les importants changements qui touchent à l'environnement de la radiodiffusion ont duré deux ans. Les mises à jour des pratiques prennent la forme de directives internes, mais une nouvelle version du manuel n'a pas encore été approuvée. Compte tenu de son importance, il faudrait accorder la priorité à son approbation. De plus, il serait utile que la Société se demande si la pratique de la Radio française consistant à exiger des nouveaux journalistes qu'ils certifient avoir reçu le manuel devrait devenir une politique nationale.

- Les personnes qui ne sont pas satisfaites des réponses données par les responsables de la programmation ou la direction de la SRC peuvent faire appel à l'ombudsman des services français et à celui des services anglais. L'ombudsman est également chargé d'évaluer la conformité aux politiques journalistiques. Nous avons noté des résultats positifs à cet égard pendant l'examen. Nous avons également noté une augmentation significative du nombre de plaintes qui est passé de 560 en 1996–1997 à 1 111 en 1998–1999. Selon les ombudsmen, cette réaction de l'auditoire est surtout attribuable à une plus grande visibilité et à l'utilisation d'Internet.

- Parmi les autres systèmes et pratiques qui fournissent de l'information sur la qualité des émissions, mentionnons les cotes d'écoute, les groupes de discussion, les groupes d'évaluateurs externes, l'évaluation au niveau des unités de production d'émissions et des services et l'Étude sur les cotes de qualité. On pourrait améliorer l'évaluation des émissions de télévision grâce à une approche plus systématique utilisant des critères uniformes; les résultats globaux ainsi obtenus pourraient être compilés à l'échelle du service et communiqués à la haute direction.

128. Ces mécanismes de contrôle de la qualité satisfont généralement à nos attentes, bien qu'il existe, comme nous l'avons déjà dit, des possibilités d'amélioration.

Les efforts d'amélioration de la productivité portent fruit

129. Lors de notre examen spécial de 1995, nous avons relevé plusieurs possibilités de mieux coordonner la production d'émissions et de réduire les coûts et le chevauchement des efforts. Depuis ce temps, la Société a pris d'importantes mesures en ce sens.

130. Nous avons alors suggéré à la SRC d'envisager la fusion des activités de collecte des informations (pour éviter d'avoir des organisations distinctes pour la radio et la télévision anglaises et françaises et les chaînes de nouvelles spécialisées) et d'étudier les expériences de fusions de ce genre par d'autres radiodiffuseurs. La direction nous a dit qu'elle avait examiné le cas de la BBC et de CNN; elle a conclu qu'une fusion des composantes de télévision était souhaitable, mais qu'une intégration structurelle complète de toutes les nouvelles ne l'était pas, étant donné que les gestionnaires de la radio croient que les besoins de la radio seraient relégués au second plan dans une structure fusionnée.

131. La SRC a pris d'importantes mesures pour éliminer le chevauchement en veillant au partage de la couverture, des installations et des journalistes lorsque la charge de travail le permet — par exemple, dans presque tous les bureaux à l'étranger. Les quatre médias et certains radiodiffuseurs privés qui sont sur la colline du Parlement mettent en commun les ressources des nouvelles. Les réseaux Newsworld et RDI s'échangent presque tous les reportages en direct des principaux événements et se rencontrent plusieurs fois par jour pour coordonner la couverture. La direction croit que ces nombreuses relations de travail donnent lieu aux mêmes améliorations de l'efficacité et de la qualité de la programmation qu'une structure officielle.

132. Les réseaux de télévision français et anglais prennent des mesures pour intégrer leurs émissions d'information. À Montréal, l'utilisation de l'équipement numérique pour la collecte des informations sera accompagnée du regroupement de toutes les activités liées aux nouvelles télévisées dans un même espace qui sera aménagé à la Maison de Radio-Canada.

133. La Télévision anglaise prévoit faire des économies et améliorer sa programmation en réorganisant les émissions de nouvelles et d'actualités en unités, selon le domaine plutôt qu'en fonction des émissions. Une étude sur l'utilisation des ressources du secteur de l'information (comprenant les régions) a mis en évidence des moyens de régler le cas des secteurs où il existe une mentalité de gestion verticale et de réduire les coûts annuels de près de quatre millions de dollars par l'intégration des services.

134. Des mécanismes informels ont aussi facilité la coopération entre les réseaux anglais et français. Voici quelques exemples :

- Les réseaux radiophoniques ont longtemps partagé tous les enregistrements en direct de musique classique. En outre, la pratique courante au réseau français est de faire des entrevues bilingues sur des sujets afin que le réseau anglais puisse utiliser le matériel.

- « Culture Shock/Culture-Choc », qui est une coproduction de Newsworld et de RDI, fait appel à des vidéastes de toutes les régions du pays, qui sont tous bilingues.

- Le projet Histoire du Canada fait appel au concept de « tournage parallèle », ce qui signifie qu'il y a un enregistrement en français et un en anglais. On espère que ces séries auront une cote d'écoute élevée, tant du côté anglophone que francophone, et qu'elles serviront de modèle culturel de communication entre les deux groupes linguistiques.

Contrôle des coûts des émissions

135. Nous avons constaté que les systèmes et pratiques de contrôle des coûts des émissions produites à l'interne et achetées assurent adéquatement la gestion économique des activités tout en tenant compte des ressources financières limitées. La budgétisation et le contrôle

par article pour chaque émission, ainsi que d'autres moyens utilisés pour que les producteurs internes et externes d'émissions respectent les délais et les budgets ou pour qu'ils dépensent moins que le budget prévu, constituent des exemples de bonnes pratiques de contrôle. Les rapports de vérification interne sur la gestion des productions externes, lesquels sont financés par le Fonds canadien de télévision, ont conclu que des contrôles et des systèmes efficaces étaient en place, mais qu'il pourrait être nécessaire de modifier les pratiques à mesure que changent les règles du Fonds. La direction nous a informés qu'elle a amélioré ses pratiques dans ce domaine.

136. L'analyse comparative interne et externe des coûts. Dans notre dernier rapport d'examen spécial, nous avons insisté sur l'importance et la nécessité d'effectuer des analyses comparatives régulières. La SRC n'en a fait que quelques-unes, mais c'est en partie parce que les systèmes d'information précédents ne lui fournissaient pas toute l'information financière requise.

137. Pour vérifier l'efficacité réelle des contrôles des coûts des émissions et pour établir s'il est possible de faire des analyses comparatives dans l'environnement complexe de la radiodiffusion, nous avons fait nos propres comparaisons de coûts pour les émissions de nouvelles et d'actualités. Nous avons comparé les données de deux réseaux de radiodiffusion canadiens privés, l'un anglais et l'autre français, avec les données que nous avait fournies la SRC.

138. Les coûts de production de la télévision varient grandement par suite de considérations au chapitre de la qualité et de la demande sur le marché. Nous avons retenu le coût horaire des émissions offertes sur une base régulière et nous nous sommes limités au coût direct de la programmation originale, sans tenir compte des coûts indirects, des reprises d'émissions, des émissions spéciales et

des chaînes de nouvelles spécialisées. Malgré cela, les coûts horaires varient grandement à l'intérieur de ces genres d'émissions. Le ratio entre le coût horaire le plus élevé et le coût horaire le plus bas est aussi élevé que 30 p. 100. C'est pourquoi, lorsque nous avons évalué ces émissions, nous n'avons pas considéré uniquement les chiffres individuels mais fait des comparaisons entre des activités qui peuvent être comparées, tant au sein de la Société qu'entre celle-ci et les radiodiffuseurs privés.

139. Pour les nouvelles diffusées en réseau, nous avons constaté que le coût horaire de la principale émission de nouvelles en fin de soirée, y compris la collecte des informations pour l'ensemble du réseau, était de 30 p. 100 plus élevé au réseau anglais qu'au réseau français. La direction a expliqué que « The National » est diffusé trois fois en soirée, que les nouvelles intéressent les Canadiens anglais proviennent pour la plupart de l'extérieur de l'Ontario et du Québec et que leurs conventions collectives présentent des différences. La direction devrait examiner attentivement les raisons de ces différences.

140. La comparaison du coût moyen des émissions d'actualités était plus problématique, car le réseau anglais compte moins d'heures de production originale que le réseau français (111 heures en 1999–2000, comparativement à 207 heures); toutefois, il diffuse des reprises plus souvent (2,26 reprises de chaque heure de production originale, comparativement à 1,56 reprise). Nous avons donc mesuré à la fois le coût horaire de production et le coût horaire de diffusion. Pour la production, les émissions d'actualités du réseau anglais coûtent 90 p. 100 plus l'heure que celles du réseau français; mais pour la diffusion, le coût horaire représente une différence de 30 p. 100. Quant aux séries produites pour les heures de grande écoute, qui devraient représenter une meilleure valeur sur le

plan de la production, le coût horaire de production de la Télévision anglaise est de 50 p. 100 plus élevé que celui de la Télévision française. Encore une fois, la direction attribue ces résultats aux différences entre les conventions collectives et aux coûts additionnels engagés pour les déplacements nécessaires à la présentation de nouvelles qui reflètent adéquatement la réalité géographique des différents auditoires. Il y a aussi des secteurs où une meilleure utilisation du personnel peut contribuer à réduire les coûts. Encore une fois, la direction devrait examiner soigneusement ces différences.

141. Nous avons ensuite comparé les coûts des nouvelles de la SRC et ceux du secteur privé à l'aide de l'information qui nous a été fournie. Nous avons conclu que le coût de production de l'émission « The National » de la Télévision anglaise et de ses nouvelles régionales de début et de fin de soirée et celui des nouvelles locales de la Télévision française au Québec à l'extérieur de Montréal étaient comparables aux coûts d'émissions semblables des radiodiffuseurs du secteur privé.

142. La mise en oeuvre récente d'un nouveau système financier devrait faciliter l'analyse comparative au sein de la Société et avec les radiodiffuseurs canadiens du secteur privé. De plus, la Australian Broadcasting Corporation a récemment proposé à la SRC et à la BBC d'être le champion de l'analyse comparative des trois organisations.

143. Notre expérience de l'analyse comparative des coûts des émissions nous a appris qu'il est difficile de trouver des éléments qui se prêtent vraiment à une comparaison. De très grandes différences de coûts peuvent être acceptables si elles reflètent la qualité désirée par le radiodiffuseur, l'utilisation prévue de l'émission ou le coût du personnel d'antenne. Il faut alors prendre soin de ne pas interpréter les comparaisons de coûts comme des mesures de l'efficacité

relative. D'un autre côté, si elle est bien utilisée, l'analyse comparative peut encourager les échanges au sein d'une organisation et peut être une source de nouvelles idées émanant de l'expérience d'autres personnes.

Utilisation des installations

144. La SRC a des biens immobilisés dont la valeur comptable nette est de 1,1 milliard de dollars. Le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto représente environ le tiers de cet actif; le matériel technique compte pour la plus grande partie du reste. Le groupe de travail sur la restructuration détermine actuellement le coût d'entretien de ces biens, mais il serait raisonnable de conclure qu'ils représentent une partie importante des dépenses totales de la SRC. À mesure que les dépenses totales diminuent, les coûts de ces installations augmentent graduellement en pourcentage des coûts totaux. Cette situation reflète la nature non discrétionnaire d'une grande partie de ces coûts, compte tenu des pratiques actuelles concernant l'infrastructure.

L'utilisation des installations continue de poser un problème

145. La SRC a deux grands centres de production — le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto et La Maison de Radio-Canada — ainsi que des installations régionales et locales dans tout le Canada. Ils abritent les bureaux administratifs, les studios ainsi que les studios de postproduction pour la télévision et la radio, les principaux centres de contrôle, de transmission et de distribution de même que les entrepôts pour les costumes et les plateaux de prise de vue.

146. Lors de notre examen spécial de 1995, nous avons signalé que les studios de télévision de la SRC du Centre canadien de radiodiffusion à Toronto et de La Maison de Radio-Canada étaient sous-utilisés. Pour le présent examen

spécial, nous avons refait l'analyse de l'utilisation des studios de télévision et de postproduction. Nous n'avons pas examiné l'utilisation des studios de radio. Néanmoins, nous croyons comprendre que la direction, tant à Toronto qu'à Montréal, a fermé ou est en train de fermer des studios de radio pour refléter la baisse des besoins. En outre, nous avons passé en revue la configuration des installations et l'utilisation dans les régions.

147. Lors de notre vérification intégrée de la Société Radio-Canada de 1984, nous avons constaté que l'ensemble des installations de la Société représentait « trop de coûts fixes pour trop peu d'argent pouvant être affecté à la programmation ». Depuis ce temps beaucoup de choses ont changé mais cette situation perdure. On trouve encore un faible taux d'utilisation des installations dans les deux principaux centres de radiodiffusion, et la restructuration prévue aura une incidence sur les taux d'utilisation régionaux.

148. Studios de télévision du réseau. Nous avons évalué l'utilisation d'après le pourcentage de jours disponibles au cours desquels un studio était utilisé pendant une période donnée. Il s'agit d'une définition très large de l'utilisation étant donné que les deux grands centres de radiodiffusion ont été conçus selon l'hypothèse que le même studio servirait à la production de nombreuses émissions.

149. Dans toutes les installations, les studios réservés aux nouvelles continuent d'être bien utilisés. Par exemple, à Toronto ces studios sont utilisés 91 p. 100 des jours disponibles et à Montréal, ils sont utilisés 97 p. 100 des jours disponibles. L'utilisation des studios de production à Toronto et à Montréal demeure assez faible, soit environ 60 p. 100. L'utilisation des salles de répétition au Centre de production de Toronto marque une forte baisse; elle est passée de 80 p. 100, il y a cinq ans, à

environ 14 p. 100 aujourd'hui. Cette baisse est attribuable à l'élimination de la production interne d'émissions dramatiques en studio.

150. La direction a demandé qu'on augmente l'utilisation en louant de l'espace de studio. À Toronto, l'utilisation des studios non réservés aux nouvelles aurait été inférieure de moitié au niveau actuel si les studios n'avaient pas été loués. La location des studios de la SRC à des parties externes était négligeable au moment où nous avons effectué notre examen spécial précédent.

151. La baisse d'utilisation des studios est le résultat du recours à des sociétés indépendantes plutôt qu'aux services internes pour la production d'émissions. Le Fonds canadien de télévision a changé le modèle de production de sorte que la production de dramatiques à l'interne est moins attrayante.

152. Studios de postproduction de télévision du réseau. Nous avons aussi examiné l'utilisation des salles de montage et d'autres installations de postproduction. L'utilisation des salles de montage au Centre de production de télévision à Toronto a connu une baisse, en partie à cause de l'aménagement de salles de montage non linéaires qui ne permettent pas une disponibilité immédiate pour de multiples utilisateurs. L'utilisation à Montréal des studios de postproduction n'a pas été analysée lors de notre examen spécial de 1995, mais les taux actuels pour ces studios sont semblables à ceux de Toronto.

153. Installations régionales. Les installations régionales de radio et de télévision servent de centres de transmission et de distribution et leurs studios sont utilisés pour la production réseau, les nouvelles locales et régionales et d'autres émissions régionales. Elles ont initialement été mises en place pour assurer un certain niveau de service, par exemple une installation dans chaque capitale provinciale ou région. D'autres

installations ont été ajoutées pour satisfaire aux pressions locales et à des circonstances spéciales. Pour le moment, il ne semble pas y avoir d'explication générale à la multitude d'installations régionales. Ces installations sont généralement en bon état. Au cours du processus de réduction des effectifs, la Société a pris la décision stratégique d'investir dans les nouvelles technologies afin d'accroître l'efficacité. On ne fait pas généralement le suivi de l'utilisation dans les régions, mais elle semble raisonnable dans les endroits que nous avons visités, compte tenu de la grille de nouvelles régionales qui est déterminée par les créneaux de début et de fin de soirée. L'utilisation des studios régionaux non réservés aux nouvelles varie selon l'étendue des émissions diffusées sur les réseaux, les émissions régionales et la location des installations. Des mesures ont été prises pour accroître l'utilisation, notamment la location à des organisations du secteur privé et l'utilisation des installations pour les émissions spéciales et les émissions diffusées sur le réseau de la SRC.

154. Autres installations. Le groupe de travail sur la restructuration examine actuellement l'utilisation de l'espace de bureau, en vue de la rationaliser et d'accroître les possibilités de location. En ce qui concerne les installations régionales, les besoins réduits en espace peuvent entraîner une consolidation ou une augmentation des possibilités de location. On envisage également d'entreposer les accessoires et décors dans des locaux moins chers. Nous croyons comprendre qu'il y a des possibilités très intéressantes dans ces secteurs. Les principaux centres de contrôle, de transmission et de distribution font partie intégrante des installations, et nous n'avons pas tenté d'établir quelles sont les possibilités d'améliorer l'utilisation dans ces services.

155. Dans l'ensemble, la SRC continue d'avoir des installations qui

excèdent ses besoins, et les initiatives qui ont été prises jusqu'ici ont été insuffisantes pour atteindre un niveau acceptable d'utilisation. La situation ne peut qu'empirer dans le contexte actuel de planification qui prévoit des ressources limitées, l'augmentation de la productivité et la réduction des émissions produites à l'interne. Ces installations symbolisent les forces de la SRC (présence locale, relations avec les collectivités, capacité de production, technologies sophistiquées) et ses faiblesses (manque de souplesse, perte continue de ressources).

156. Au moment de notre examen, la SRC n'avait pas fait d'analyse qui établirait le coût (en tenant compte des recettes possibles) d'autres arrangements pour ses installations et, par conséquent, le coût véritable que représente le maintien de son personnel dans les installations existantes, comme le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto.

157. Le trop grand nombre d'installations de la SRC entraîne une perte continue de ressources et détourne l'attention de la direction de ses principales responsabilités. Ce secteur exige une attention et des solutions immédiates et nous appuyons les efforts en ce sens du groupe de travail sur la restructuration. Ceux-ci devraient non seulement porter sur des solutions à la situation actuelle de la SRC, mais aussi sur la recommandation d'autres approches pour améliorer la gestion de son actif immobilier dans l'avenir. Ce sera là un élément clé de la stratégie équilibrée dont nous avons déjà discuté dans le présent rapport, laquelle doit reposer sur les notions de service aux Canadiens et d'exécution du mandat de la SRC. Cette question est liée à d'autres questions stratégiques, telles que l'avenir des nouvelles régionales, l'utilisation des installations régionales pour la programmation réseau de même que l'avenir de la production interne de la SRC.

Services de soutien

158. En 1995, nous avons évalué l'efficacité opérationnelle des services des finances, des ressources humaines et d'information de gestion et nous avons conclu qu'ils étaient très coûteux. Depuis, la direction a évalué, restructuré et rationalisé les services de soutien. Ce secteur a fait l'objet d'un examen approfondi et divers mécanismes sont utilisés aux fins d'une amélioration continue :

- Des études et des examens englobent une étude réalisée en 1995; des analyses comparatives subséquentes des services de gestion des ressources humaines et des services de gestion des technologies de l'information; un examen de l'efficacité des services d'entretien d'immeuble dans le cadre de l'analyse des avantages que représente l'impartition de cette fonction; une analyse comparative interne réalisée par les services de l'ingénierie sur les activités de transmission et de distribution.

- La plupart des services ont évalué les coûts et les avantages de l'impartition de leurs activités. Les services impartis comprennent maintenant l'assurance, la salle du courrier, l'expédition et la réception, certaines fonctions liées à l'impôt, la vérification interne, certaines activités de soutien des TI et de développement de projet et les services de gestion immobilière.

- Chacun de ces services de soutien organise régulièrement des rencontres entre le personnel du siège social et des réseaux et entre le personnel des réseaux et des régions.

- Le processus de planification annuelle donne aux gestionnaires des services de soutien la possibilité de clarifier leurs priorités pour l'exercice et de documenter les cibles et les échéances.

- En 1999, le groupe des finances de la Société a mené un sondage sur la satisfaction des fournisseurs et il a obtenu une cote se situant entre satisfaisant et excellent. Les groupes des technologies et de l'ingénierie surveillent les ententes de niveau de service établies avec leurs clients internes pour mesurer la satisfaction des utilisateurs.

Des progrès satisfaisants ont été faits pour améliorer les services de soutien

159. Des progrès considérables ont été faits au cours des cinq dernières années en ce qui concerne la prestation des services de soutien. Une approche plus stratégique a été adoptée pour harmoniser les services de soutien et les objectifs de l'organisation. Ces services utilisent beaucoup moins de ressources que dans le passé (voir le tableau 9), et le niveau de

Tableau 9

Ressources des services de soutien – Équivalents temps plein ¹

Services de soutien	31 mars 1995	31 mars 2000	Différence
Finances ²	565	254	(311)
Ressources humaines ³	296	219	(77)
Technologies de l'information	343	248	(95)
Entretien des émetteurs	257	165	(92)
Entretien des immeubles ⁴	130	61	(69)
Projets d'immobilisations	109	69	(40)
Administration et planification de l'Ingénierie	63	26	(37)
Centre de radiodiffusion à Toronto	50	0	(50)
Communications	31	21	(10)
Promotion des émissions	284	233	(51)
Total	2 128	1 296	(832)

Source : Finances SRC

¹ Les équivalents temps plein (ETP) comprennent le personnel permanent, temporaire et contractuel. Les employés en congé d'invalidité de longue durée sont exclus.

² Comprend les services partagés (38 ETP). Les chiffres de 1995 ont été corrigés pour exclure les services assurés par des sous-traitants ou transférés à d'autres secteurs.

³ Exclut les services financés par la Commission des pensions.

⁴ Exclut les 158 réductions d'ETP découlant d'un marché de services de gestion d'immeuble.

service a été maintenu ou s'est amélioré. La mise en place de nouveaux systèmes d'information, et en particulier du nouveau système financier, et l'amélioration des systèmes utilisés pour le personnel, la paye et la déclaration du temps, devraient assurer une plus grande efficacité, un meilleur contrôle des coûts et plus d'appui pour la prise de décisions.

160. Il existe encore quelques possibilités d'amélioration. Par exemple :

- Le nouveau système financier a contribué à des améliorations au chapitre des économies et du contrôle financier global, mais il en est encore au stade initial de développement. Les utilisateurs ont besoin de mécanismes de rapport améliorés et de formation supplémentaire. Un leadership est nécessaire afin de comptabiliser les coûts de façon uniforme dans tous les services et d'assurer un contrôle des coûts et une analyse comparative interne appropriés. Certains « autres registres » existent encore et on continue aussi d'utiliser d'autres systèmes de tenue de la comptabilité que le SAP, qui est le système financier officiel. Un nouveau module et de nouvelles fonctions de rapport SAP devraient améliorer la capacité de communiquer l'information du nouveau système et faciliter l'élimination de ces autres systèmes.

- La plupart des gestionnaires régionaux que nous avons interviewés étaient insatisfaits du nouveau système entièrement intégré Personnel/Paye et du nouveau Système de données de saisie du temps travaillé. Ils ont mentionné des problèmes tels que le manque de souplesse, la capacité limitée de communiquer l'information, les interfaces manuelles et les exigences accrues relativement à l'administration de la paye. Un groupe de travail a recensé un bon nombre de ces questions et des plans d'action ont été préparés pour les régler.

- À cause de la réduction des effectifs et d'une orientation plus stratégique, la fonction des ressources humaines est moins en mesure d'offrir tous les services qu'elle offrait dans le passé, notamment la paye et les avantages sociaux de même que les services de consultation pour certaines questions, par exemple les employés qui posent des problèmes. Les employés des services français dans les régions s'inquiètent du fait qu'on n'offre pas de services des ressources humaines en français.

161. Dans l'ensemble, toutefois, la SRC a fait des progrès considérables en ce qui concerne la prestation des services de soutien depuis le dernier examen spécial.

Opinion

Nous avons examiné les systèmes et pratiques que nous avons jugés essentiels pour permettre à la Société d'avoir un degré raisonnable d'assurance que ses éléments d'actif sont protégés et contrôlés, que la gestion de ses ressources est économique et efficace et que le déroulement de ses opérations est efficace. À notre avis, compte tenu des critères établis, il existe un degré raisonnable d'assurance que, à l'exception des lacunes signalées ci-après, les systèmes et pratiques examinés ne comportent aucune lacune importante.

1. La SRC ne peut fonctionner de manière optimale si elle ne se dote pas d'une stratégie qui établit un équilibre entre les résultats escomptés, les attentes en ce qui a trait à la portée de la programmation et l'affectation optimale à cette fin des ressources disponibles. Une telle stratégie étayerait la prise de décisions en vue du déroulement efficace et efficient de tous les aspects des activités de la Société. Les difficultés éprouvées à cet égard au cours des années ont donné lieu à de longues discussions sur le rôle que devrait jouer le radiodiffuseur public. Le président actuel a amorcé une restructuration en vue de recentrer les priorités et de rééquilibrer les attentes et les ressources, mais il est évident, d'après les réactions suscitées par ces propositions dans tout le Canada, qu'il faudra relever de nombreux défis, tout comme pour les efforts précédents. Dans l'environnement volatile où elle évolue, la SRC doit disposer d'un processus qui lui permet, ainsi qu'à ses principales parties intéressées, de discuter périodiquement du rôle et du financement du radiodiffuseur public et de mesurer son succès.
2. Nous avons relevé des faiblesses en ce qui concerne la structure redditionnelle externe, le gouvernement d'entreprise et l'information sur le rendement. Ces éléments sont essentiels pour élaborer une stratégie équilibrée et en assurer le soutien, puis pour l'appliquer, la mettre à jour et communiquer l'information sur le rendement. L'absence d'un cadre de rapport sur le rendement complet et relativement simple, qui fait le lien entre les résultats des émissions et les ressources affectées à celles-ci et aux autres activités, nuit à la reddition de comptes et à la surveillance des principales initiatives de la direction.
3. La SRC a vécu une longue période de stress, qui ne semble pas sur le point de se terminer. Notre examen révèle que cette situation a marqué le personnel artistique dont la contribution est essentielle au succès de la SRC. Par ailleurs, la Société doit poursuivre en même temps ses efforts en vue d'adopter une culture plus semblable à celle du secteur privé. Par conséquent, elle doit accentuer ses efforts en matière de gestion des ressources humaines dans deux secteurs :
 - Une organisation créatrice survit dans la mesure où elle réussit à attirer, à garder et à motiver son personnel artistique et à favoriser le perfectionnement des jeunes talents. Pour ce faire, elle peut encourager la participation du personnel et reconnaître les contributions et l'excellence en création. Nos discussions avec le personnel et la direction de la SRC indiquent que le changement culturel dans ce secteur exige plus de visibilité et de soutien de la part de la haute direction.
 - La SRC a fait des progrès satisfaisants en ce qui concerne l'introduction d'une culture plus semblable à celle du secteur privé, mais elle doit de nouveau donner plus de place à cette priorité. Elle doit l'appuyer d'objectifs et de plans clairs et d'initiatives visibles et communiquer au personnel l'importance du changement culturel.Pour assurer le succès du changement culturel, il est primordial qu'elle reconnaisse le besoin de gérer le changement de manière proactive et positive dans un contexte de contraintes budgétaires constantes, de changements technologiques ainsi que de nouveaux processus et de nouvelles structures.
4. Le trop grand nombre d'installations de la SRC entraîne une perte continue de ressources et détourne l'attention de la direction de ses principales responsabilités. Ce secteur exige une attention et des solutions immédiates et nous appuyons les efforts en ce sens du groupe de travail sur la restructuration. Ceux-ci devraient non seulement porter sur des solutions à la situation actuelle de la SRC, mais aussi sur la recommandation d'autres approches pour améliorer la gestion de son actif immobilier dans l'avenir. Ce sera là un élément clé de la stratégie équilibrée dont nous avons déjà discuté dans le présent rapport, laquelle doit reposer sur les notions de service aux Canadiens et d'exécution du mandat de la SRC. Cette question est liée à d'autres questions stratégiques, telles que l'avenir des nouvelles régionales, l'utilisation des installations régionales pour la programmation réseau de même que l'avenir de la production interne de la SRC.

Le vérificateur général du Canada,

L. Denis Desautels, FCA

Ottawa, Canada
le 12 mai 2000

Annexe

Systemes et pratiques examinés et critères d'examen connexes

Les critères d'examen définissent les normes qui servent à évaluer les systèmes et les pratiques. Ces critères sont fondés sur des attentes raisonnables quant aux résultats que les systèmes et les pratiques doivent atteindre. Nous les avons établis expressément pour cet examen en collaboration avec la Société. Pour ce faire, nous nous sommes appuyés sur nos connaissances et sur notre expérience de la vérification de l'optimisation des ressources, tout en tenant compte des exigences législatives et réglementaires, des normes et des pratiques de la Société et d'autres organisations ainsi que de la documentation spécialisée. Vous trouverez ci-après les critères touchant chacun des secteurs clés choisis pour l'examen.

Pour les six secteurs clés, les systèmes de gestion de la SRC devraient être :

- conçus pour inclure les éléments décrits ci-après;
- documentés et communiqués adéquatement;
- appliqués uniformément;
- améliorés sur une base continue.

1. Gestion stratégique

- Mandat législatif approuvé pour toutes les activités.
- Stratégie claire et commune, appuyée par une stratégie d'entreprise réalisable assortie d'objectifs mesurables et axés sur les résultats.
- Cadre de gouvernement d'entreprise qui permet de satisfaire aux attentes des meilleures pratiques en ce qui concerne les rôles, les relations, les décisions opportunes, la communication de l'information et le renouvellement.
- Culture interne positive, comportant des responsabilités claires, un juste équilibre entre les responsabilités centralisées et les responsabilités déléguées et le partage entre les services.
- Relations efficaces avec les parties intéressées.
- Information axée sur les résultats afin d'évaluer le rendement.

2. Planification stratégique et gestion des risques

- Détermination des facteurs et des risques internes et externes importants.
- Stratégie d'entreprise réalisable qui établit un équilibre entre la portée, les résultats et les ressources.
- Détermination des besoins à long terme en matière de ressources humaines, matérielles, financières et d'information et plans à l'appui de l'application de la stratégie d'entreprise globale.
- Prise de décisions en temps opportun.
- Mesures d'amélioration de la productivité pour réduire les coûts sans compromettre le service.

3. Services aux Canadiens

- Plans liés aux ressources pour une programmation qui appuie la stratégie d'entreprise.
- Mesure et analyse comparative de la valeur, des coûts, de la qualité et de l'accessibilité de la programmation et réaction de l'auditoire à ce sujet.
- Mesures pour optimiser la coopération et minimiser le chevauchement inutile entre les services.
- Processus pour contrôler les coûts et améliorer la productivité.
- Processus pour obtenir la rétroaction des clients.
- Information adéquate pour la prise de décisions.

4. Gestion des ressources humaines

- Mesures pour créer une culture d'entreprise positive.
- Mesures pour attirer, garder et motiver le personnel artistique.
- Processus pour comprendre la satisfaction des employés et les sources de stress et pour y donner suite de façon appropriée.
- Participation du personnel à l'amélioration continue des activités et du soutien.
- Conventions collectives et conditions d'emploi qui établissent un équilibre entre les besoins et les attentes des employés et de l'organisation.

5. Immobilisations

- Détermination des besoins en immobilisations à long terme, d'après des considérations relatives au niveau de service, prenant en compte les attentes concernant la portée et les résultats, les facteurs et les risques clés tels que la technologie numérique, et les solutions de rechange au regard des nouveaux médias et de la transmission
- Stratégies d'investissement en immobilisations viables.
- Mécanismes pour optimiser l'utilisation des studios et des autres installations et les recettes produites par ceux-ci.

6. Services de soutien

- Développement et utilisation de points de référence pour le coût et le niveau de service.
- Évaluation périodique des solutions de rechange.
- Bonne information pour la prise de décisions, y compris les coûts et la satisfaction des utilisateurs.
- Preuve d'une amélioration fondée sur ce qui précède.