

QUE NOUS RÉSERVE L'AVENIR? COMMENT NOUS RÉPONDONS AUX BESOINS CHANGEANTS DES CANADIENS → →



NOUVELLES TECHNOLOGIES. NOUVELLES ATTENTES. NOUVELLES POSSIBILITÉS.

ELLES SONT À NOS PORTES →→

À UNE ÉPOQUE OÙ LES CHANGEMENTS S'ACCÉLÈRENT CONSTAMMENT, QUEL EST LE RÔLE DU RADIODIFFUSEUR PUBLIC NATIONAL? NOUS CROYONS QUE NOUS DEVONS NON SEULEMENT NOUS ADAPTER AUX CHANGEMENTS, MAIS LES PROVOQUER. NOUS Y PARVENONS EN RENOUVELANT CONSTAMMENT NOTRE PROGRAMMATION POUR MIEUX REFLÉTER LA DIVERSITÉ CROISSANTE DE NOTRE SOCIÉTÉ. NOUS RENDONS ÉGALEMENT CETTE PROGRAMMATION ACCESSIBLE À UN PLUS GRAND NOMBRE DE CANADIENS D'UN PLUS GRAND NOMBRE DE FAÇONS QUE JAMAIS AUPARAVANT – PAR LA TÉLÉVISION ET LA RADIO TRADITIONNELLES, INTERNET, LA RADIO PAR SATELLITE, LA BALADODIFFUSION, LA VIDÉO EN CONTINU POUR LES TÉLÉPHONES CELLULAIRES ET LES ASSISTANTS NUMÉRIQUES PERSONNELS, ET PLUS ENCORE.





TABLE DES MATIÈRES

Message du président-directeur général . . .	2
Sommaire	5
1. Environnement d'exploitation	13
2. Planification et stratégie institutionnelles	21
3. Plan financier	37
Annexes	39

CONTINUER À JOUER UN RÔLE PRÉPONDERANT DANS LA VIE CULTURELLE CANADIENNE →→

CBC|Radio-Canada est l'institution culturelle la plus importante du Canada. Elle joue un rôle indispensable en rapprochant les citoyens et en communiquant les valeurs et les réalités canadiennes aux Canadiens au pays et dans le monde entier.



Canadiens si elle veut poursuivre sur sa lancée et fournir aux Canadiens la programmation qu'ils sont en droit de recevoir, et ce, dans le monde de la radiodiffusion qui évolue rapidement.

Au sein du système canadien de radiodiffusion, le changement prend diverses formes : nouvelles technologies, nouveaux services, nouveaux modèles financiers, nouveaux regroupements d'auditoires et nouvelle structure du secteur. La Société doit relever chacun de ces défis si elle veut continuer à jouer le rôle clé qui lui incombe à titre de radiodiffuseur national du Canada : enrichir la vie démocratique et culturelle des Canadiens, et offrir une tribune où l'on pourra débattre du Canada actuel et de son avenir.

En réalité, CBC|Radio-Canada doit continuer à offrir un espace public qui fait place à une programmation essentielle au bien-être civique, culturel et social des Canadiens, peu importe la vitesse et la nature des changements qui bouleversent le système canadien de radiodiffusion. Aucun autre diffuseur ne joue ce rôle dans le système canadien de radiodiffusion.

Certains de ces changements au niveau de la radiodiffusion sont incontournables. Par exemple, le passage de la production et de la transmission en mode analogique au mode numérique, de même que la prolifération de nouvelles plateformes de diffusion et de nouveaux types d'appareils obligent la Société à réévaluer les moyens par lesquels elle touche et sert les

Nous tissons des liens entre les Canadiens en leur offrant, où et quand ils le souhaitent, une programmation canadienne de grande qualité qui reflète le pays et ses régions sur toutes les plateformes existantes. Que ce soit la Télévision (*CBC News: The National*, *Le téléjournal*, *The Rick Mercer Report*, *Tout le monde en parle*), la Radio (*The Current*, *Sounds Like Canada*, *Christiane Charette*, *Désautels*), les Services spécialisés (*Passionate Eye* sur CBC Newsworld, *Les grands reportages* au RDI), Internet (CBC Radio 3, *bandeapart.fm*) ou la radio par satellite, CBC|Radio-Canada offre un regard typiquement canadien.

Parallèlement, les changements rapides et importants qui bouleversent le monde de la radiodiffusion donnent à penser

qu'un examen du mandat de CBC|Radio-Canada est approprié et c'est pour cette raison que l'examen que fait le Comité permanent du patrimoine canadien du rôle du radiodiffuseur public au XXI^e siècle vient à point nommé. Le mandat et le financement de CBC|Radio-Canada devraient en effet être établis et examinés régulièrement, tous les dix ans. CBC|Radio-Canada se réjouit que le gouvernement ait confirmé qu'il accordait un financement supplémentaire de 60 millions de dollars pour que le radiodiffuseur public finance sa programmation canadienne au cours de chacun des deux prochains exercices financiers. Même si ce financement lui assure une certaine stabilité, CBC|Radio-Canada a besoin d'établir un véritable nouveau contrat à long terme avec les



Canadiens. Les moyens moins efficaces de création et de distribution de contenu – comme la transmission télévisuelle analogique hertzienne – doivent graduellement céder la place aux technologies plus efficaces. Parallèlement, CBC|Radio-Canada doit continuer à diffuser son contenu sur les

Le moment est venu pour CBC|Radio-Canada de conclure un nouveau contrat avec les Canadiens pour s'assurer qu'elle continue d'offrir un contenu de grande qualité qui offre une valeur publique et qu'elle dispose d'un financement à long terme, adéquat et stable pour pouvoir remplir son mandat.

nouvelles plateformes au fur et à mesure qu'elles émergent, de telle sorte que les Canadiens puissent avoir accès au contenu de sa programmation au moment, à l'endroit et de la manière qui leur conviennent. L'objectif principal de CBC|Radio-Canada étant le service au public, la Société doit être proactive et en mesure de réagir aux changements.

Les changements fondamentaux du secteur de la radiodiffusion conjugués à la fragmentation des auditoires remettent en cause les modèles financiers qui avaient cours dans le

passé, en particulier le modèle publicitaire traditionnel de la télévision hertzienne qui est soumis à d'implacables pressions et qui n'est pas viable à moyen et à long termes. Les radiodiffuseurs conventionnels sont à l'origine de plus de 80 pour cent de l'écoute consacrée aux dramatiques et comédies canadiennes originales à la télévision anglaise. Dans le cas du marché francophone, la part des radiodiffuseurs conventionnels se situe à plus de 90 pour cent. Il faut donc trouver de nouvelles ressources financières si les radiodiffuseurs conventionnels doivent continuer de jouer ce rôle.

Dans un même ordre d'idées, il faut trouver de nouvelles sources de financement pour tous les services de CBC|Radio-Canada, si nous voulons être en mesure de bien servir les Canadiens et de leur offrir le contenu de grande qualité auquel ils sont

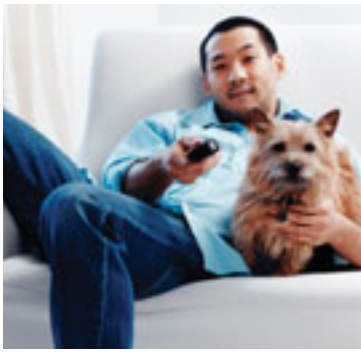
en droit de s'attendre et qu'ils méritent. Ainsi, actuellement, quelque huit millions de Canadiens francophones et anglophones ne reçoivent pas le service local de la Radio de CBC|Radio-Canada. Nous avons mis au point une stratégie pour la Radio qui permettrait de mettre sur pied 15 nouvelles stations et centres de production de langue française et de langue anglaise qui fourniraient une couverture locale à 37 collectivités en expansion qui comptent de 100 000 à 1,5 million d'habitants.

Cette stratégie nous permettrait aussi de pousser plus loin notre nouvelle stratégie multiplateforme, appelée *myCBC*, qui vise à fournir aux Canadiens une couverture des nouvelles sur mesure de CBC à la Télévision, à la Radio, sur Internet et les plateformes numériques dans les villes où les stations locales sont situées actuellement. La mise en œuvre de cette stratégie nécessite un financement permanent additionnel.

Tous ces éléments mènent à une conclusion : il est temps que CBC|Radio-Canada établisse un nouveau contrat avec les Canadiens, un contrat qui garantira que la Société est sur la bonne voie, qu'elle offre un contenu de haute qualité et d'intérêt public par l'entremise des plateformes traditionnelles et de nouvelles plateformes, afin de servir le Canada et les Canadiens de la meilleure manière possible. Du coup, ce contrat assurera aussi à CBC|Radio-Canada un financement à long terme adéquat et stable qui lui permettra de remplir son mandat de la manière la plus efficace.

LE PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL, ROBERT RABINOVITCH





SOMMAIRE →→

Créée par une loi fédérale qui en fait le radiodiffuseur public national du Canada, CBC | Radio-Canada occupe une place unique dans le système canadien de radiodiffusion.

Nous avons pour mandat d'informer, d'éclairer et de divertir les Canadiens au moyen de la gamme complète de plateformes de radiodiffusion dont nous disposons. Nous devons offrir aux Canadiens une programmation détaillée qui englobe les actualités, l'information, le divertissement et le sport pour satisfaire tous leurs intérêts et répondre à l'ensemble de leurs besoins. Nos émissions doivent aussi refléter la diversité du Canada, de manière à ce que les Canadiens apprennent à se connaître et comprennent bien ce que signifie être citoyen de ce pays.

CBC | Radio-Canada diffuse sa programmation et ses services sur au moins 20 plateformes médiatiques différentes, qu'il s'agisse de la radio et de la télévision conventionnelles, de la vidéo transmise sur les téléphones cellulaires ou de la radio par satellite. Elle est le seul radiodiffuseur au Canada qui offre des services de radio, de télévision, d'Internet ainsi que des services par satellite, en français, en anglais et en huit langues autochtones à tous les Canadiens. La portée de la Société s'étend à l'ensemble du Canada et au monde entier.

Des plans d'action ont été élaborés par chacun des secteurs de la Télévision, de la Radio et des Nouveaux Médias dans le but d'offrir aux Canadiens des émissions distinctives de grande qualité en 2007–2008. Tous les services de CBC | Radio-Canada contribuent grandement à l'enrichissement de la vie démocratique et culturelle des Canadiens.

PLAN D'ACTION POUR 2007–2008 SERVICES ANGLAIS

→ RADIO, TÉLÉVISION ET NOUVEAUX MÉDIAS

- Poursuivre l'intégration des nouvelles, notamment l'amélioration de la couverture des nouvelles locales.

→ TÉLÉVISION

Le plan stratégique de CBC Television comporte les éléments clés suivants :

- Améliorer la programmation de dramatiques et de divertissement en produisant plus de séries diffusées pendant toute la saison et en proposant plus de séries de divertissement « factuel ».
- Offrir plus de contenu multiplateforme en s'appuyant sur l'augmentation des ressources et de l'infrastructure; développer des modèles opérationnels pour le contenu multiplateforme et la distribution.
- En donner plus aux Canadiens pour leur argent en mettant en œuvre une approche intégrée de diffusion de la programmation régionale à la Télévision, à la Radio et à *CBC.ca*.

→ RADIO

CBC Radio a établi ces objectifs stratégiques clés :

- Élargir le développement de la programmation à l'ensemble de la grille de CBC Radio 2 et à d'autres plateformes.
- Augmenter l'engagement de CBC Radio à l'égard des Canadiens afin que celle-ci reste la véritable voix de la communauté.
- Développer de nouvelles plateformes comme la baladodiffusion afin d'offrir aux auditoires du contenu à leur convenance. La Société permet de télécharger des balados depuis 2005–2006.
- Renforcer la présence de CBC Radio One en offrant un service local aux cinq millions de Canadiens qui n'y ont pas accès.

PLAN D'ACTION POUR 2007-2008 SERVICES FRANÇAIS

Toutes les composantes médias de langue française – Télévision, Radio et Nouveaux Médias – visent des objectifs communs :

- Terminer l'intégration des Services français.
- Mieux positionner Radio-Canada à titre de service public.
- Maintenir des cotes d'écoute optimales à la Télévision, à la Radio et sur les plateformes des Nouveaux Médias.
- Étendre l'offre de la Radio de Radio-Canada aux minorités francophones et aux francophones des régions – actuellement, plus de deux millions de Canadiens n'ont pas accès au service local de la Première Chaîne.
- Améliorer le développement de la culture et accroître sa portée sur toutes les plateformes.
- Renforcer la présence de Radio-Canada sur la scène internationale.
- Accroître la portée du service public sur les nouvelles plateformes.
- Créer un climat favorable à la mobilisation des employés.

Étant donné sa situation financière actuelle et les importants changements qui ont présentement cours dans le monde de la radiodiffusion, la mise en œuvre de ces plans d'action constituera un défi colossal pour CBC|Radio-Canada.

CBC|Radio-Canada sert une population vieillissante, plus diverse et urbanisée, et qui a accès à un nombre plus important que jamais de médias.

Les mégafusions récemment annoncées dans le secteur des communications poseront des défis considérables à la Société pour ce qui est de l'obtention des droits de diffusion et des revenus publicitaires.

Sur le plan technologique, CBC|Radio-Canada possède une infrastructure vieillissante qui doit être remplacée. Le gouvernement a octroyé un financement ponctuel en immobilisations et un crédit d'exploitation permanent entre

1974 et 1984 dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré (PRA) qui visait à étendre la transmission hertzienne des services de la Radio et de la Télévision de CBC|Radio-Canada à toutes les collectivités canadiennes de 500 personnes et plus. Ces actifs sont en passe d'atteindre la fin de leur durée de vie et doivent être remplacés. Par ailleurs, CBC|Radio-Canada doit terminer sa transition à la télévision haute définition (TVHD) et offrir ses services sur les nombreuses plateformes des Nouveaux Médias.

CBC|Radio-Canada a besoin d'un appui financier direct considérable du gouvernement afin de relever les défis que comporte ce milieu en évolution. Les crédits parlementaires de CBC|Radio-Canada ont été sévèrement amputés au cours des années 1990 et se situent actuellement, en dollars constants, à un niveau inférieur de 394 millions de dollars à ce qu'ils étaient en

1990. Cette situation est intenable. La Société continue de chercher d'autres sources de financement afin de suppléer ses crédits parlementaires. Toutefois, si CBC|Radio-Canada n'obtient pas un mandat révisé à fond, ses ressources actuelles ne lui permettront pas de jouer adéquatement son rôle au sein du système canadien de radiodiffusion.

Nous espérons que l'examen actuel que fait le Comité permanent du patrimoine canadien du rôle d'un radiodiffuseur public national au XXI^e siècle servira de fondement à la démarche de la Société visant à établir un véritable contrat à long terme avec les Canadiens – un contrat qui clarifiera ce que les Canadiens attendent de CBC|Radio-Canada et qui assurera également que la Société dispose d'un financement adéquat et stable à long terme pour répondre aux exigences des citoyens.



SERVICES DE RADIODIFFUSION →→

CBC | Radio-Canada offre une gamme très étendue d'émissions de nouvelles, d'information, de divertissement et de sports au moyen de 28 services différents. Il s'agit du seul radiodiffuseur canadien à offrir des services de radio et de télévision, ainsi que des services Internet et par satellite, en français, en anglais et dans huit langues autochtones, d'un océan à l'autre. Le rayonnement de la Société s'étend d'un bout à l'autre du pays et à travers la planète, offrant un contenu distinctif de grande qualité, pensé, créé, produit, reconnu par les Canadiens, et accessible à leur convenance.

RADIO ET RADIO PAR SATELLITE



CBC RADIO ONE : service de langue anglaise qui diffuse sans pause publicitaire de l'information locale, nationale et internationale ainsi que des émissions sur l'actualité, les arts et la culture, des documentaires, et des émissions dramatiques, aussi disponible à la radio par satellite de Sirius, chaîne 137.



CBC RADIO 2 : service de langue anglaise qui présente sans pause publicitaire la diversité musicale du Canada, y compris la musique classique, le jazz et autres genres musicaux destinés à des auditoires adultes.



CBC RADIO 3 : service de langue anglaise qui diffuse sans pause publicitaire ce qui se fait de mieux au Canada au chapitre des musiques nouvelles et émergentes, sur Internet (radio3.cbc.ca), en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 94.



PREMIÈRE CHAÎNE : service de langue française qui propose sans pause publicitaire des émissions culturelles, d'information et d'affaires publiques.



ESPACE MUSIQUE : service musical de langue française qui diffuse sans pause publicitaire du jazz, de la musique classique, de la chanson francophone, des musiques du monde et des musiques émergentes.



BANDE À PART : service de langue française qui diffuse sans pause publicitaire des musiques émergentes et fait connaître des artistes francophones, sur les ondes d'Espace musique, sur Internet (bandeapart.fm), en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 93.



PREMIÈRE PLUS : service de langue française qui diffuse sans pause publicitaire des nouvelles, des actualités, des magazines et une programmation culturelle, notamment un florilège d'émissions de la Première Chaîne, à la radio par satellite de Sirius, chaîne 138.



INFO PLUS : service d'information continue de langue française qui diffuse sans pause publicitaire des nouvelles et de l'actualité, un condensé du meilleur de la programmation de Radio-Canada, à la radio par satellite de Sirius, chaîne 187.



RADIO CANADA INTERNATIONAL (RCI) : service international de radio qui diffuse sans pause publicitaire dans neuf langues.



RCI PLUS : service offrant la programmation de Radio Canada International en huit langues et qui diffuse des émissions de ses partenaires canadiens et étrangers à la radio par satellite de Sirius, chaîne 188.



RADIO-CANADA NORD | CBC NORTH : services de radio et de télévision qui diffusent dans le Nord du Canada des émissions en français, en anglais et dans huit langues autochtones.

TÉLÉVISION



CBC TELEVISION : service de langue anglaise qui propose une vaste gamme d'émissions générales, spécialisées et à haute visibilité, ainsi que des émissions d'information.



CBC NEWSWORLD : service qui diffuse de l'information en continu en anglais, et qui est financé entièrement par abonnement et par les recettes publicitaires.



CBC COUNTRY CANADA : service de télévision numérique qui propose à ses abonnés une programmation continue régionale et rurale en anglais.



THE DOCUMENTARY CHANNEL : service de télévision numérique qui diffuse en continu, sur abonnement et en anglais, des documentaires canadiens et étrangers, en vue de toucher un plus grand nombre de Canadiens.



TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA : service de langue française qui propose un vaste éventail d'émissions générales, spécialisées et novatrices, ainsi que des émissions d'information.



RÉSEAU DE L'INFORMATION DE RADIO-CANADA (RDI) : service qui diffuse de l'information en continu en français, et qui est financé entièrement par abonnement et par les recettes publicitaires.



RADIO-CANADA NORD | CBC NORTH : services de radio et de télévision qui diffusent dans le Nord du Canada des émissions en français, en anglais et dans huit langues autochtones.



ARTV : service de télévision qui diffuse sur abonnement et en français une programmation axée sur les arts et la culture, résultat d'un partenariat public-privé.



TV5MONDE : consortium international qui propose un choix d'émissions télévisées de nouvelles et d'intérêt général en langue française.

INTERNET



CBC.CA : site Internet de langue anglaise qui diffuse le contenu de la radio et de la télévision, ainsi que de l'information particulière à la section nouveaux médias ou portant sur la Société.



RADIO-CANADA.CA : site Internet de langue française qui diffuse le contenu de la radio et de la télévision, ainsi que de l'information particulière à la section nouveaux médias ou portant sur la Société.



CBC RADIO 3 : service de langue anglaise qui diffuse sans pause publicitaire ce qui se fait de mieux au Canada au chapitre des musiques nouvelles et émergentes, sur Internet (radio3.cbc.ca), en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 94.



BANDE À PART : service de langue française qui diffuse sans pause publicitaire des musiques émergentes et fait connaître des artistes francophones, sur Internet (bandeapart.fm), en baladodiffusion et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 93.

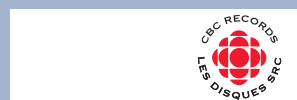


RCI VIVA : service Internet de radio dédié aux nouveaux arrivants et immigrants potentiels, qui leur offre, en huit langues et sans publicité, de l'information sur le Canada et des tribunes pour échanger leurs expériences.

REJOIGNANT DE NOUVEAUX AUDITOIRES



GALAXIE : service audionumérique payant qui propose à près de six millions d'abonnés 45 chaînes de musique en continu sans contenu verbal ni publicité.



LES DISQUES SRC | CBC RECORDS : étiquette qui enregistre et met sur le marché environ 15 nouveaux CD canadiens chaque année.



SERVICES SANS FIL : services de messagerie WAP et SMS qui diffusent un contenu interactif sur assistant numérique personnel et téléphone cellulaire.

ACTIVITÉS AUTRES QUE DE RADIODIFFUSION →→

En plus d'exploiter ses services de radiodiffusion, CBC|Radio-Canada exerce des activités dans d'autres secteurs afin d'appuyer ses priorités institutionnelles et ses activités de programmation.

ACTIVITÉS AUTRES QUE DE RADIODIFFUSION

La **DIVISION IMMOBILIÈRE** optimise ses revenus en vendant ou en louant les biens excédentaires et génère des économies en administrant plus efficacement les biens immobiliers de CBC|Radio-Canada. La Division libère des fonds qui peuvent être investis dans la programmation tout en s'assurant que toutes les unités d'affaires de CBC|Radio-Canada jouissent des installations dont elles ont besoin.

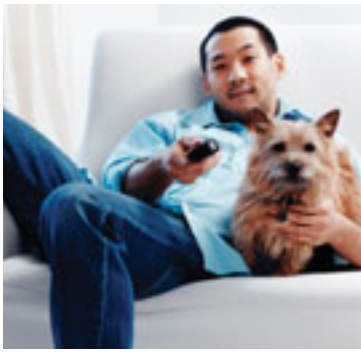
La **DIVISION DU MARCHANDISAGE** génère des revenus en octroyant des concessions de licence, en vendant et en distribuant des CD, des DVD, des téléchargements numériques, des livres, des vêtements et de la marchandise autorisée de CBC|Radio-Canada, une des marques les plus connues au pays.

Les **TECHNOLOGIES DE RADIO-CANADA** investissent dans les technologies de pointe afin d'augmenter l'efficacité et la qualité des productions de la Société et de ses processus commerciaux. La Division contribue aux économies annuelles de la Société et génère des revenus qui sont investis dans la programmation.

La **DIVISION DES CARS DE REPORTAGE** s'assure que les émissions ont accès à l'équipement de production mobile et fait en sorte de vendre la capacité de production excédentaire pour générer des revenus qui sont investis dans la programmation.

Les **SERVICES PARTAGÉS** mettent à jour la prestation des services transactionnels et administratifs des Ressources humaines, des Technologies de l'information et de Finances et Administration. Les Services partagés sont chargés d'harmoniser les processus.





1. ENVIRONNEMENT D'EXPLOITATION →→

CBC | Radio-Canada évolue dans un environnement d'exploitation complexe, soumis à l'influence des objectifs en matière de politique prévus par la *Loi*, des exigences réglementaires, des changements technologiques continus, de l'évolution des tendances de consommation et de la restructuration de l'industrie, sans parler de contraintes financières importantes.

1.1 OBJECTIFS EN MATIÈRE DE POLITIQUE ET EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

Le paragraphe 3(1) de la *Loi sur la radiodiffusion* (1991) définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et dresse une liste complète des objectifs généraux de la politique pour le système canadien de radiodiffusion, de même que des objectifs précis que doit atteindre CBC | Radio-Canada. La Société doit avoir tous ces objectifs à l'esprit lorsqu'elle procède à l'évaluation de ses activités courantes et à la planification des activités futures. En outre, CBC | Radio-Canada doit prendre en compte la manière dont le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a interprété et s'est efforcé de mettre en œuvre ces objectifs en matière de politique dans ses décisions relatives à l'octroi et à la réglementation des licences.

En vertu du paragraphe 5(1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, le CRTC est expressément tenu d'exercer ses responsabilités sous le régime de la *Loi* en vue de mettre en œuvre les objectifs de politique contenus dans l'article 3, et est assujéti à toute directive du gouverneur en conseil, tout en appliquant la politique réglementaire établie dans le paragraphe 5(2). Les objectifs de réglementation comprennent, entre

autres, les dispositions suivantes : pouvoir s'adapter aux caractéristiques de la radiodiffusion en langues française et anglaise; tenir compte des préoccupations et des besoins régionaux et pouvoir aisément s'adapter aux progrès scientifiques et techniques.

Ce contexte législatif et réglementaire exerce une influence importante sur le processus de planification alors que CBC | Radio-Canada tente de déterminer la meilleure façon de mettre en œuvre son mandat. La Société doit prendre en compte le fait que la mise en œuvre de ses plans peut nécessiter des approbations du CRTC relatives aux licences ou à d'autres réglementations, en vertu de la *Loi* ou, dans le cas de l'utilisation du spectre de radiocommunication, une autorisation ou un octroi de licence par Industrie Canada en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*.

Les licences principales de radiodiffusion de CBC | Radio-Canada arrivent, en principe, à échéance le 31 août 2007. Le CRTC a toutefois accordé à la Société un renouvellement administratif de ses licences et lancera de nouveau le processus de renouvellement des licences une fois qu'il aura terminé l'examen de sa politique sur la télévision conventionnelle, sur les services

spécialisés et le secteur de la distribution, probablement en 2008.

1.2 LA RADIODIFFUSION : UN UNIVERS EN EXPANSION

L'innovation technologique et l'émergence de nouvelles plateformes de diffusion changent radicalement la manière dont les consommateurs canadiens peuvent apprécier le contenu vidéo ou audio, qu'il s'agisse de divertissement, de nouvelles ou de sports. À la faveur des changements qui surviennent dans les technologies de transmission numérique, sans fil et de protocole Internet (IP), les consommateurs ont accès à un univers de radiodiffusion en pleine expansion, qui offre plus de diversité, et ce, à tous les points de vue : contenu, qualité technique, modes de distribution et de réception et conditions spatio-temporelles de l'écoute. Ces changements modifient fondamentalement les habitudes de consommation des Canadiens de deux manières.

D'une part, certaines innovations technologiques rehaussent l'expérience audiovisuelle des consommateurs canadiens. Ces innovations technologiques sont en fait des améliorations apportées aux technologies existantes et, bien qu'elles puissent les remplacer, en règle générale, elles ne perturberont pas les activités de radiodiffusion qui

leur sont associées. Par exemple, le passage du mode analogique au mode numérique dans le domaine de la câblodistribution offre non seulement plus de choix aux consommateurs canadiens, mais a amélioré la qualité de l'écoute. Dans un même ordre d'idées, l'avènement de la télévision haute définition (TVHD) en remplacement de la norme NTSC offre aux consommateurs canadiens une image télévisuelle de meilleure qualité sans pour autant remplacer la vidéo par une autre forme de communication.

D'autre part, une deuxième catégorie d'innovations technologiques permet aux consommateurs d'accéder à un contenu audio ou vidéo sur de toutes nouvelles plateformes technologiques comme la radio par satellite, la vidéo mobile sans fil, de même que la diffusion en continu et le téléchargement sur Internet. Ces innovations contribuent à repousser les limites de l'univers de la radiodiffusion en donnant aux consommateurs la possibilité d'avoir accès à du contenu audio ou vidéo de la manière et au moment qui leur conviennent, ce qui n'était pas possible auparavant. À long terme, ces innovations risquent d'avoir des effets extrêmement perturbateurs sur les plateformes et les technologies plus anciennes.

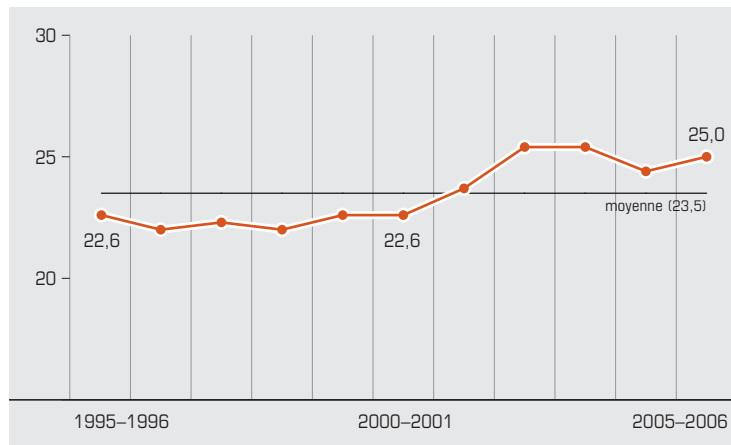
1.2.1 TENDANCES DANS L'UNIVERS DE LA VIDÉO

Dans l'univers de la vidéo, le maître mot est « plus » : plus d'émissions vidéo distribuées sur un plus grand nombre de plateformes de distribution, offrant plus de formes de contenu à un plus grand nombre de personnes que jamais.

La formidable expansion de la vidéo représente une très belle occasion, doublée d'un grand défi pour les radiodiffuseurs canadiens. Pour bien comprendre la situation, et ne pas se laisser séduire par le

ÉCOUTE HEBDOMADAIRE DE LA TÉLÉVISION PAR HABITANT

Personnes de 2 ans +
Septembre à août (1995-1996 à 2005-2006)



SOURCE : Nielsen Recherche Média

battage orchestré par les partisans de l'une ou l'autre technologie, il importe de bien observer ce qui se passe dans cet univers.

La demande continue de télévision

Il ne fait aucun doute que la télévision est un média important, doté d'une résistance exceptionnelle. Malgré les nombreux changements sociaux et technologiques survenus au fil des décennies, la télévision a su maintenir une stabilité d'écoute remarquable. En fait, l'écoute moyenne de la télévision est passée de 22 heures par semaine au milieu des années 1990 à 24 ou à 25 heures 10 ans plus tard.

Évolution des moyens de distribution de la télévision

On distingue trois principales technologies de distribution de la télévision : la transmission hertzienne traditionnelle, la câblodistribution et la distribution directe par satellite (DDS). La câblodistribution a longtemps été la technologie dominante, alors que la réception hertzienne a perdu énormément de terrain, en particulier au Canada anglais.

Comme on peut le voir dans le tableau ci-dessous, la distribution par satellite est plus courante dans les régions rurales et les petits centres que dans les villes, alors que la pénétration du câble tend à augmenter dans les villes de plus

TAUX DE PÉNÉTRATION DE LA TÉLÉVISION PAR SATELLITE, PAR CÂBLE ET PAR VOIE HERTZIENNE %

	Canada sauf Québec			Québec francophone		
	Satellite	Câble	Hertz.	Satellite	Câble	Hertz.
Population						
1 000 000 +	14 %	77 %	8 %	18 %	59 %	23 %
100 000-1 000 000	22 %	67 %	10 %	19 %	69 %	12 %
50 000-100 000	39 %	52 %	9 %	31 %	60 %	9 %
< 50 000	50 %	37 %	13 %	40 %	50 %	10 %

Source : BBM automne 2005/printemps 2006, Nielsen Recherche Média 2005-2006

grande taille. En revanche, le recours à la réception hertzienne¹ tend à être relativement uniforme dans les régions rurales et urbaines, sauf dans certaines villes qui font figure d'exceptions en raison du grand nombre de signaux hertziens accessibles (p. ex. Montréal).

Le défi singulier qui se pose aux radiodiffuseurs de langue anglaise

Le contraste remarquable entre la télévision française et la télévision anglaise dans le paysage numérique fait clairement ressortir la situation très particulière que vivent les radiodiffuseurs de langue anglaise au Canada.

Dans tous les autres pays du monde, l'écoute des émissions nationales dépasse largement celle qu'obtiennent les émissions étrangères². Sur ce plan, la télévision française au Canada est au diapason avec la tendance mondiale générale quant à l'écoute des émissions nationales.

Au Canada anglais, la proximité des États-Unis, de loin le plus grand producteur d'émissions de langue anglaise, et la profusion d'émissions américaines sur les ondes de la télévision traditionnelle et des EDR canadiennes créent des difficultés sans égales pour les radiodiffuseurs de langue anglaise.

En raison de la taille du marché de la télévision au Canada anglais, de ce qu'il en coûte pour produire des émissions de grande qualité et de la vive concurrence que livrent les émissions américaines, il ne pourra y avoir de présence canadienne forte dans le paysage numérique sans un soutien continu et accru du gouvernement, que ce

soit de manière directe ou par voie de réglementation.

Nouveaux moyens d'accès au contenu vidéo

Les progrès technologiques réalisés au cours des 10 dernières années ont permis le lancement de plusieurs nouvelles plateformes de service vidéo grand public, dont les services mobiles sans fil, la vidéo sur demande, les enregistreurs numériques personnels, la diffusion en continu sur Internet et le téléchargement en ligne.

Les répercussions des nouvelles plateformes et technologies sur les

services vidéo offerts aux Canadiens sont de trois types.

En premier lieu, ces plateformes ont pour effet d'accroître considérablement le choix des endroits où les consommateurs peuvent recevoir et regarder le contenu vidéo. Les services mobiles sans fil, par exemple, permettent aux consommateurs de regarder des vidéoclips dans toute la zone de desserte de leur service de téléphonie cellulaire. De même, grâce aux services Internet sans fil, il est possible de regarder en continu ou de télécharger des vidéos partout où les services Wi-Fi ou des services similaires sont offerts. L'époque où

RÉCAPITULATIF DE LA CROISSANCE DES PLATEFORMES VIDÉO

1995

Distribution de la télé

Service hertzien
Câble analogique

Personnalisation

Magnétoscopes
Télé spécialisée
Télé payante

2005

Distribution de la télé

Service hertzien
Câble analogique
Câble numérique
SRD
Sans fil (SDM)
Télé sur IPTV
Internet

Personnalisation

Magnétoscopes
Télé spécialisée
Télé payante
Lecteur DVD
Télé à la carte
ENP
VSD
Téléchargement vidéo
Transmission vidéo en continu

Portable

Lecteur DVD
Lecteur vidéo numérique
Téléphonie mobile
Ordinateur portable

- 1 Dans le tableau suivant et dans tout le document, la notion de réception hertzienne fait référence à la capacité de capter des signaux de télévision par voie hertzienne uniquement, c'est-à-dire que les téléspectateurs ne sont abonnés ni à la câblodistribution ni à la distribution directe par satellite. Il faut noter que la réception hertzienne peut tout de même être utilisée par ceux qui sont abonnés à la câblodistribution ou à la distribution directe par satellite.
- 2 Voir le numéro 2005 du document « One Television Year in the World » (Eurodata Worldwide). Dans cette analyse de 73 territoires couvrant chacun des cinq continents, le marché canadien de langue anglaise était le seul où la programmation du pays n'était pas représentée en majorité parmi les 10 émissions les plus populaires de l'année 2004.

les Canadiens étaient confinés à leur salon pour regarder du contenu vidéo est bel et bien révolue.

Ensuite, toutes ces nouvelles plateformes, à l'exception de certaines formes de service de diffusion en continu sur Internet, sont des services sur demande qui affranchissent les téléspectateurs de la rigidité imposée par les grilles-horaires. Elles permettent donc aux consommateurs d'avoir accès à la programmation de leur choix au moment où ils le souhaitent. Dans de nombreux cas, ces services donnent également accès à du contenu vidéo introuvable sur les ondes de la télévision traditionnelle.

Enfin, certaines nouvelles plateformes, dont les services mobiles sans fil, fournissent du contenu vidéo dans un éventail de formats qui s'écartent de la télévision traditionnelle. Ces nouvelles plateformes émergent pour satisfaire à la demande du segment dynamique de l'auditoire canadien. Le contenu vidéo peut maintenant être visionné sur des écrans de tailles variables allant de 2,5 cm pour les téléphones cellulaires et 5 cm pour les baladeurs numériques vidéo, à 127 cm et plus pour les téléviseurs HD. Cela représente un nouveau genre d'expérience télévisuelle qui fournit des occasions inédites de création et d'exploitation de nouveaux contenus.

Étant donné leur diversité, ces nouvelles plateformes entretiennent des rapports avec la télévision traditionnelle qui varient énormément et qui sont parfois d'une grande complexité. Il serait par conséquent très réducteur de penser qu'elles peuvent remplacer la télévision traditionnelle et ses grilles. Néanmoins, il est certain que ces plateformes ont un impact sur l'écoute de la télévision, et par la force des choses, sur les radiodiffuseurs et les EDR qui offrent la programmation télévisuelle au public.

1.2.2 TENDANCES DANS LE SECTEUR AUDIO

La capacité de choisir est devenue le critère clé dans le secteur de l'audio. Les auditeurs s'attendent désormais à pouvoir choisir ce qu'ils écoutent, sur quelles plateformes ils l'écoutent et le moment où ils l'écouteront. Ils veulent des émissions spécialisées qui correspondent à leurs goûts et ils souhaitent écouter ces émissions là où ils le veulent, au moment qui leur convient. Ces attentes des auditeurs découlent des développements technologiques récents et de la volonté de certains radiodiffuseurs, dont CBC | Radio-Canada, de profiter des nouvelles possibilités qu'offre le secteur de l'audio.

Globalement, les nouvelles plateformes audio représentent un défi de taille pour la radio traditionnelle. Le large éventail de nouvelles plateformes a accentué la fragmentation des auditoires et a diminué la visibilité des services audio pris individuellement. Les radiodiffuseurs de ce secteur se voient donc contraints d'être à la fois plus réfléchis et plus novateurs dans leurs efforts de développement de contenu et lorsqu'ils décident du meilleur moyen de l'offrir aux auditeurs canadiens. L'heure n'est

plus aux solutions universelles. Les émissions audio doivent plutôt être soigneusement conçues et ciblées pour obtenir un certain succès auprès d'auditoires de plus en plus avertis.

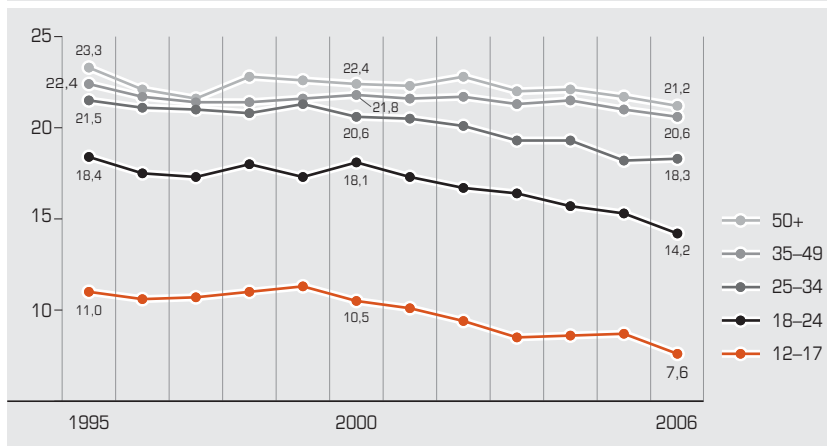
Radio traditionnelle

La radio a été la première technologie utilisée par les radiodiffuseurs canadiens pour atteindre un auditoire de masse et demeure un média important depuis sa création. **Toutefois, au cours des 10 dernières années, l'écoute de la radio traditionnelle a décliné dans tous les groupes d'âge, et plus particulièrement chez les jeunes Canadiens.**

Cette tendance à la baisse de l'écoute de la radio est importante : les adolescents et les jeunes adultes de moins de 25 ans adoptent les nouvelles technologies pour accéder à du contenu audio, particulièrement la musique, aux dépens de la radio dite « traditionnelle ». Il est encore beaucoup trop tôt cependant pour prédire l'avenir de la radio hertzienne compte tenu du rôle central qu'elle joue en tant que fournisseur d'actualités et d'informations locales aux auditeurs des différentes villes du pays.

NOMBRE D'HEURES D'ÉCOUTE DE LA RADIO TRADITIONNELLE PAR SEMAINE ET PAR HABITANT AU SEIN DE CERTAINS GROUPES DÉMOGRAPHIQUES SÉLECTIONNÉS

Sondages d'automne (1995 à 2006)



SOURCE : BBM (Sondages d'automne)

Nouveaux moyens d'accès au contenu audio

Au cours de la dernière décennie, de nombreuses nouvelles manières d'accéder au contenu audio sont devenues accessibles au Canada : radio numérique, service audionumérique payant, radio par satellite, services mobiles sans fil, diffusion en continu sur Internet, baladodiffusion et téléchargement de musique sur Internet.

Comme dans le secteur de la vidéo, les nouvelles plateformes audio permettent aux consommateurs de profiter des services audio à l'endroit et de la manière de leur choix, accroissent la diversité des genres de contenu offerts et procurent à l'auditeur plus de souplesse et de contrôle sur le choix du moment pour accéder au contenu et en faire l'écoute.

Les nouvelles plateformes audio ont été acceptées à des degrés divers par la population, et le verdict final n'a pas encore été rendu pour la plupart d'entre elles. La volonté du public d'accepter les modèles commerciaux sous-jacents à certaines des nouvelles plateformes – comme les frais d'abonnement – n'est pas encore entièrement établie. Par conséquent, il est probable qu'il

faudra encore plusieurs années avant de pouvoir tirer des conclusions sur la viabilité et le rôle de ces nouvelles plateformes et apprécier toute l'étendue des retombées pour la radio traditionnelle.

1.2.3 FINANCEMENT DE LA TÉLÉVISION CANADIENNE

La situation économique du secteur de la production télévisuelle en anglais et en français au Canada et la disponibilité d'une programmation américaine relativement peu chère signifient que les seules forces du marché ne sont pas suffisantes pour assurer la prédominance de la programmation canadienne ou pour que celle-ci soit en première position dans les grilles de programmation des radiodiffuseurs. Toutes les parties dans le secteur de la radiodiffusion – services spécialisés, conventionnels, publics et privés – disposent d'appuis économiques et publics. Ces appuis sont nécessaires pour que les Canadiens aient accès à une programmation canadienne.

Le gouvernement appuie directement la programmation télévisuelle canadienne en offrant des subventions et en contribuant à la programmation, et en consacrant

d'autres dépenses directes en matière de culture canadienne, notamment le financement et le soutien fiscal accordés à CBC | Radio-Canada, à Téléfilm Canada, au Fonds canadien de télévision ainsi qu'à d'autres programmes et organismes chargés de protéger, de promouvoir et de développer la culture au Canada.

La volonté du public d'accepter les modèles commerciaux sous-jacents à certaines des nouvelles plateformes – comme les frais d'abonnement – n'est pas encore entièrement établie.

Dans le cas des radiodiffuseurs conventionnels privés du Canada, ces avantages se présentent sous la forme de règlements émanant du gouvernement et du CRTC, notamment la substitution des émissions, et sous la forme de protections accordées en vertu de la *Loi de l'impôt sur le revenu*, qui découragent les annonceurs canadiens de placer des publicités dans des émissions étrangères. Pour l'année de radiodiffusion 2003–2004, on estime que ces deux avantages pour les radiodiffuseurs conventionnels privés de langue anglaise au Canada ont représenté entre 270 millions et 330 millions de dollars³. Récemment, le CRTC a aussi créé un mécanisme de soutien public supplémentaire pour les radiodiffuseurs privés conventionnels et certains services spécialisés du Canada, qui prend la forme de revenus additionnels pour les dramatiques. Cela représente 34 millions et deux millions de dollars par an respectivement pour

RÉCAPITULATIF DE LA CROISSANCE DES PLATEFORMES AUDIO

1995

Distribution

Radio

Sur demande

Cassettes

CD

Portable

Baladeur

2005

Distribution

Radio

Internet

Radio par satellite

Sur demande

CD

Musique téléchargée

Diffusion audio en continu

Baladodiffusion

Portable

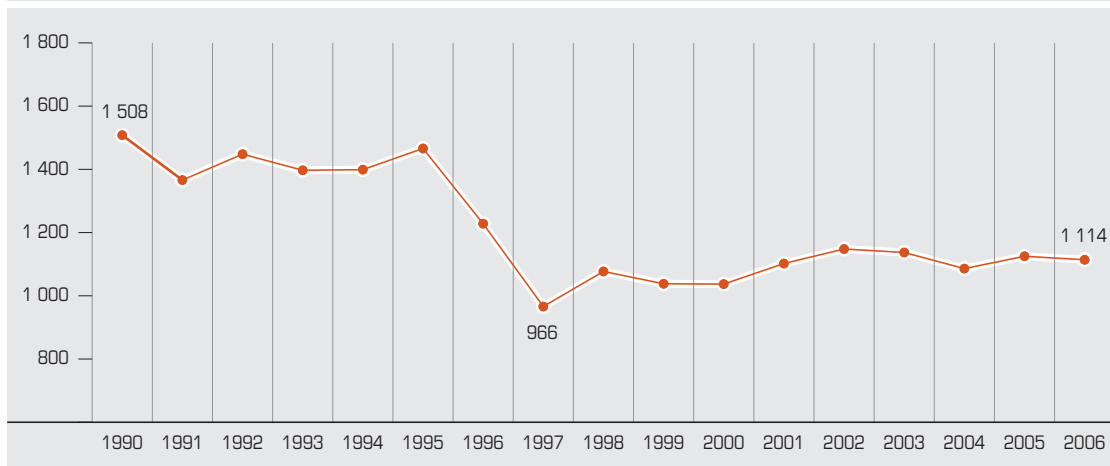
Baladeur

Lecteur audio numérique

Téléphonie mobile

LES CRÉDITS PARLEMENTAIRES ACCORDÉS À CBC | RADIO-CANADA ENTRE 1990-2006

(en millions de dollars et en dollars constants de 2006)



les télédiffuseurs conventionnels privés canadiens de langue anglaise et de langue française⁴.

Les services spécialisés canadiens ont aussi accès à une forme d'appui public plus important comme des barrières à la concurrence étrangère et nationale. **Sans ces protections, un grand nombre de services américains pénétreraient le marché canadien et mettraient à mal la plupart des services spécialisés. Pour les services spécialisés de langue anglaise canadiens, la valeur des protections représente environ 735 millions de dollars par an⁵.**

À titre de comparaison, CBC Television a accès à des avantages économiques et publics qui représentent 261 millions de dollars par an, sous la forme de crédits parlementaires d'exploitation qu'elle reçoit du gouvernement⁶.

1.3 SOURCES DE FINANCEMENT

CBC | Radio-Canada dispose de quatre sources de financement de base :

- Crédits parlementaires annuels;
- Revenus publicitaires;
- Revenus d'abonnement;
- Revenus liés aux activités connexes.

1.3.1 CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Les crédits parlementaires totaux accordés à CBC | Radio-Canada pour 2006–2007 s'élèvent à 1,114 milliard de dollars, une somme inférieure de 394 millions de dollars, en dollars constants, à ce que la Société a reçu en 1990. Ces crédits parlementaires de base ont été gelés pendant de

nombreuses années et n'ont pas tout à fait été indexés pour tenir compte de l'inflation. Plusieurs éléments budgétaires des activités de la Société, incluant toutes les rubriques non salariales, sont assujettis à l'augmentation continue du coût de la vie, une augmentation dont le gouvernement ne tient pas compte dans l'octroi de nos crédits annuels.

En 2006–2007, CBC | Radio-Canada a reçu 60 millions de dollars pour financer sa programmation, tout comme ce fut le cas au cours des cinq années précédentes et le gouvernement vient juste de confirmer qu'il accordait à CBC | Radio-Canada un financement additionnel de 60 millions de dollars pour la programmation canadienne, et ce, pour chacun des deux prochains exercices.

3 Groupe Nordicité ltée, *Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada*, 2006.

4 Estimation du Service de la recherche et de l'analyse stratégique de CBC | Radio-Canada.

5 Groupe Nordicité ltée, *Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada*, 2006; le Groupe Nordicité estime la valeur des avantages totaux que les services spécialisés canadiens retirent des barrières à l'entrée à 900 millions de dollars, dont 735 millions de dollars reviennent aux services spécialisés de langue anglaise.

6 Frais d'exploitation de CBC Television financés par le gouvernement pour 2003–2004, à l'exclusion des allocations pour les immobilisations et les frais généraux.

Le niveau de financement public de CBC|Radio-Canada est loin d'être comparable à celui qui est accordé aux radiodiffuseurs publics des autres pays de l'OCDE. Selon une étude récente de Nordicité, **le Canada figure parmi les trois derniers pays pour ce qui est du soutien financier à la radiodiffusion publique**, tout juste devant la Nouvelle-Zélande et les États-Unis.

CBC|Radio-Canada a besoin d'un financement pluriannuel stable afin d'être en mesure de planifier ses activités de programmation et ses opérations avec un degré de confiance raisonnable. De nombreux projets de radiodiffusion s'étendent sur plusieurs années, et rien ne dit qu'une fois lancés, de tels projets continueront de profiter du financement nécessaire à leur achèvement. Il s'agit d'une situation tout à fait insatisfaisante qui diminue la capacité de CBC|Radio-Canada de remplir adéquatement son mandat. Nous pensons qu'un cycle de financement à plus long terme permettrait de mieux soutenir le développement d'émissions pendant l'intervalle nécessaire entre la conception d'une émission et sa diffusion, intervalle qui peut s'étirer sur plusieurs années.

1.3.2 PUBLICITÉ

En 2005–2006, année des Jeux olympiques, CBC|Radio-Canada a généré 315 millions de dollars en revenus publicitaires et en vente d'émissions.

Le marché de la publicité télévisuelle conventionnelle continue de stagner, alors que les coûts augmentent rapidement. Ces deux faits montrent très clairement que la dépendance traditionnelle des activités de télévision hertzienne de CBC|Radio-Canada à l'égard des revenus publicitaires ne sera pas viable à la longue. Il s'agit là d'un problème majeur du point de vue de la planification, qui signifie que de nouvelles sources de revenus devront être trouvées.

Même si le CRTC a annoncé récemment l'élimination des restrictions sur la publicité, cela n'aura pas un effet positif sur la tendance à la baisse des revenus publicitaires du secteur de la radiodiffusion conventionnelle. Au contraire, l'augmentation de la disponibilité des occasions de publicité dans la programmation américaine pourrait détourner de la programmation canadienne des revenus publicitaires.

1.3.3 REVENUS DES SERVICES SPÉCIALISÉS

CBC|Radio-Canada tire des revenus d'abonnement et des revenus publicitaires de ses services spécialisés – CBC Newsworld, CBC Country Canada et le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI). En 2005–2006, ces revenus ont totalisé 124 millions de dollars. Ils sont relativement stables, puisque les hausses ou les baisses importantes du nombre d'abonnements sont rares. Toutefois, les dépenses associées à ces services sont relativement constantes et de la même ampleur que les revenus qu'ils génèrent. Par conséquent, ces revenus n'ont pas d'effets sur la planification globale et ne représentent pas une source importante de financement supplémentaire.

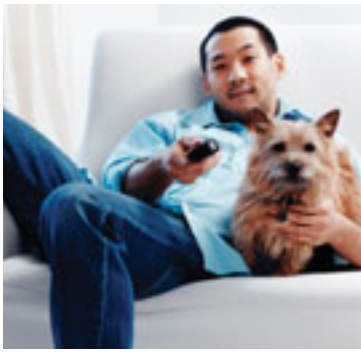
1.3.4 REVENUS AUTOGÉNÉRÉS

L'orientation stratégique de CBC|Radio-Canada oblige la Société à tirer parti de ses actifs pour générer des revenus qui peuvent être réinvestis dans la programmation. Les revenus autogénérés proviennent de tous les services de la Société. Par exemple, les composantes médias génèrent des revenus additionnels grâce à la vente d'émissions, à la location d'espaces, à la distribution de CBC News/RDI Express et aux publicités sur *CBC.ca* et *Radio-Canada.ca*. D'autres revenus proviennent du marchandisage, de Galaxie (le service audionumérique payant de la Société), des immeubles

et des parcs de stationnement, sans parler des revenus tirés de la location d'espaces sur nos émetteurs et du loyer que paient les clients externes pour utiliser nos cars de reportage. En 2006–2007, CBC|Radio-Canada a dégagé 110 millions de dollars en revenus autogénérés.

Étant donné leur nature, ces revenus divers peuvent varier de façon importante d'une année à l'autre. Il est donc difficile de se fier à ces revenus dans une perspective de planification à long terme. Tous les revenus ainsi générés sont très utiles pour la Société parce qu'ils sont réinvestis dans la programmation, directement ou indirectement.

Même si le CRTC a annoncé récemment l'élimination des restrictions sur la publicité, cela n'aura pas un effet positif sur la tendance à la baisse des revenus publicitaires du secteur de la radiodiffusion conventionnelle.

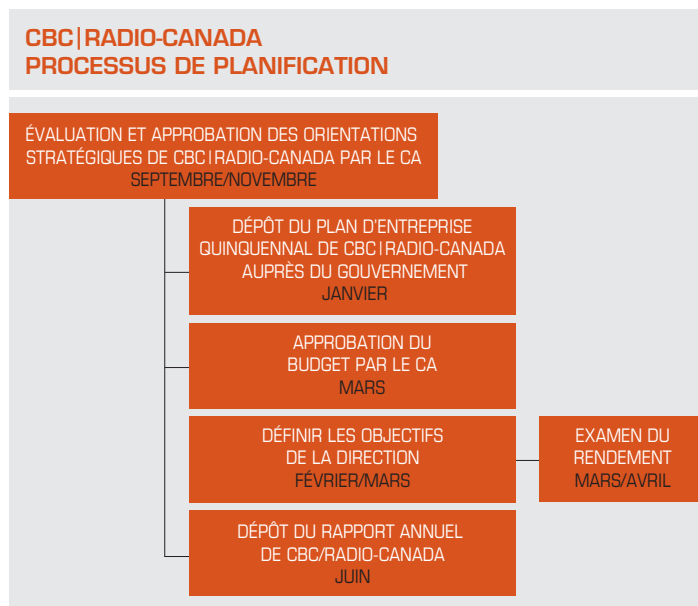


2. PLANIFICATION ET STRATÉGIE INSTITUTIONNELLES →→

2.1 PROCESSUS DE PLANIFICATION

Le diagramme ci-contre présente les différents éléments et échéances du processus annuel de planification de CBC|Radio-Canada.

La réunion de novembre du Conseil d'administration est le point culminant du processus de planification stratégique. Les orientations stratégiques approuvées par le Conseil d'administration à cette date constituent la base du Plan d'entreprise et fournissent les hypothèses clés nécessaires à l'élaboration des budgets d'exploitation et d'immobilisations de chaque composante média. Le Plan d'entreprise est approuvé par le Conseil en janvier et est par la suite soumis au gouvernement. Enfin, avant le début de l'exercice financier, le Conseil approuve les budgets d'exploitation, d'immobilisations et de fonds de roulement de chaque composante média, lesquels ont été élaborés pour refléter les priorités stratégiques approuvées par le Conseil à la réunion de novembre.



2.2 PRIORITÉS NATIONALES

CBC|Radio-Canada a pour mission :

De créer une programmation audacieuse, distinctive, des émissions conçues pour informer, éclairer et divertir, des émissions à l'image des Canadiens et des régions du Canada, des émissions qui aident à jeter des ponts entre les Canadiens et qui expliquent les grands événements nationaux et internationaux, une programmation variée qui met l'accent sur les nouvelles et les actualités, les dramatiques et la culture, sans oublier notre responsabilité particulière envers les enfants.

Afin de réaliser cette mission, nous devons promouvoir une culture qui prône la réussite, l'excellence et la qualité, qui reconnaît la créativité, le risque, le courage et l'adaptabilité. Les organisations créatives doivent être dans un état permanent de renouveau. Nous devons toujours avoir à l'esprit l'auditoire que nous desservons et nous devons nous efforcer, à la fois grâce aux sources externes et à la gestion interne, d'optimiser nos finances afin de mettre en ondes la meilleure programmation qui soit.

Afin de réaliser cette mission sur une base quotidienne, nous poursuivons les huit objectifs stratégiques suivants :

PROGRAMMATION CANADIENNE DISTINCTIVE DE GRANDE QUALITÉ →→	<ol style="list-style-type: none"> 1. Présenter une programmation distinctive de la plus grande qualité sur toutes les plateformes de diffusion. 2. Reconnaître l'importance du reflet régional et de la réalité changeante du Canada. 3. Assurer la viabilité des grilles canadiennes de CBC Radio-Canada.
EFFICIENCE →→	<ol style="list-style-type: none"> 4. CBC Radio-Canada doit être une entreprise bien gérée et générer des recettes pour les réinvestir dans la programmation.
RESSOURCES HUMAINES ET CRÉATIVES →→	<ol style="list-style-type: none"> 5. Souligner l'engagement de CBC Radio-Canada à l'égard de l'ensemble de ses employés – les créateurs et ceux qui les soutiennent.
PARTENARIATS STRATÉGIQUES →→	<ol style="list-style-type: none"> 6. Positionner CBC Radio-Canada de façon à lui permettre de mieux remplir son mandat grâce à une sélection judicieuse d'alliances et de partenariats.
COLLABORATION →→	<ol style="list-style-type: none"> 7. Faire en sorte que CBC Radio-Canada fonctionne comme une entreprise intégrée.
LIENS ÉTROITS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES →→	<ol style="list-style-type: none"> 8. Resserrer les liens de CBC Radio-Canada avec les parties intéressées.

Ces priorités qui visent à offrir une programmation canadienne distinctive de grande qualité ont été au cœur du processus de planification de la Société au cours de chacune des cinq dernières années. Elles ont été approuvées de nouveau par le Conseil d'administration

de CBC|Radio-Canada en janvier 2006.

Afin d'améliorer encore plus son processus de planification et également pour répondre aux recommandations du vérificateur général à la suite de l'examen spécial de CBC|Radio-Canada de 2005, la Société a développé une série d'indicateurs de rendement qui permettront de mieux évaluer ses progrès dans l'atteinte de ses priorités institutionnelles.

2.3 MESURE DU RENDEMENT

Publié en 2005, le rapport du vérificateur général du Canada sur l'examen spécial de CBC|Radio-Canada proposait d'améliorer la capacité du Conseil d'administration de CBC|Radio-Canada, du gouvernement et du public à évaluer le rendement de la Société d'une année à l'autre. De ce fait, nous avons amélioré le processus de planification stratégique en mettant au point des indicateurs de rendement pour chacune des

priorités institutionnelles et nous les avons liés aux principaux services de la Télévision et de la Radio de la Société ou à chacune des composantes médias, selon le cas. Ces indicateurs de rendement ont commencé à être intégrés au processus de planification de la Société en 2006, mais ils le seront complètement d'ici deux ans.

La collecte et la mesure de données ont commencé en avril 2006. Dans le cas des indicateurs suivants, contenu et liens étroits avec les parties intéressées, les données sont déjà disponibles et peuvent être consultées à l'annexe D. D'ici avril 2007, les données pour tous les indicateurs de rendement seront disponibles et publiées dans le Plan d'entreprise l'année prochaine. D'ici avril 2008, le système d'indicateurs de rendement sera complètement opérationnel, et il sera alors possible d'examiner à la fois les résultats annuels, les résultats par rapport aux cibles établies et les tendances qui se dégagent des résultats.

Ces changements ont déjà amélioré le processus de planification et, à long terme, ils devraient augmenter l'efficacité de l'ensemble des opérations de la Société.

La Société a amélioré le processus de planification stratégique en mettant au point des indicateurs de rendement pour chacune des priorités institutionnelles et nous les avons liés aux principaux services de la Télévision et de la Radio de la Société ou à chacune des composantes médias, selon le cas.

Un aperçu des indicateurs de rendement institutionnels de CBC|Radio-Canada est présenté ci-après.

PROGRAMMATION DISTINCTIVE DE LA PLUS GRANDE QUALITÉ	
<p>CONTENU</p> <p>mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contenu canadien • Nombre de prix reçus • Caractère distinctif de la programmation 	<p>RESSOURCES HUMAINES ET CRÉATIVES</p> <p>mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Engagement à l'égard de la formation et du perfectionnement • Satisfaction des employés
<p>REFLET RÉGIONAL ET RÉALITÉ CHANGEANTE DU CANADA</p> <p>mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre d'heures d'émissions produites par les régions pour les régions • Émissions produites en région pour être diffusées au réseau • Nombre d'employés appartenant à des minorités visibles • Utilisation de CBC Radio-Canada par les minorités visibles (18+) 	<p>PARTENARIATS STRATÉGIQUES</p> <p>mesure</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coentreprises et partenariats
<p>VIABILITÉ DES GRILLES CANADIENNES</p> <p>mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revenus publicitaires de la Télévision • Budget consacré aux émissions canadiennes 	<p>COLLABORATION</p> <p>mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dépenses consacrées à la programmation inter-médias • Prolongation de l'intégration des services de nouvelles
<p>EFFICIENCE</p> <p>mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revenus autogénérés • Dépenses liées à la programmation 	<p>LIENS ÉTROITS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES</p> <p>mesures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taux de satisfaction des Canadiens • Niveau de service offert aux parties intéressées • L'opinion générale des leaders d'opinion au sujet de CBC Radio-Canada • L'impression générale des leaders d'opinion sur CBC Radio-Canada en tant que service essentiel

Les principaux réseaux de la Radio et de la Télévision de CBC|Radio-Canada utilisent plus d'indicateurs pour la programmation afin d'évaluer le rendement en fonction de cibles. Toutes ces données se trouvent à l'annexe E.

2.4 SERVICES DE RADIODIFFUSION

Les objectifs stratégiques de CBC|Radio-Canada pour l'ensemble de la Société, de même que pour ses différentes

composantes et ses plateformes de diffusion, sont déterminés par son mandat et ses huit priorités nationales, de même que par les facteurs externes présentés au point 1 – Environnement d'exploitation. Les services traditionnels de la

Radio et de la Télévision continuent d'être au centre des activités de radiodiffusion de CBC|Radio-Canada et la planification de ces services relève de nos services anglais et français.

Même si CBC|Radio-Canada sert de nombreux auditoires différents, ses services ont tous le même objectif : enrichir la vie démocratique et culturelle des Canadiens.

2.4.1 CBC TELEVISION

CBC Television englobe CBC Television, qui compte 16 stations de télévision hertziennes aux quatre coins du pays, de même que CBC Newsworld et CBC Country Canada, des services spécialisés détenus en propriété exclusive.

Chaîne principale

Plus de 16,5 millions de Canadiens ont regardé CBC Television sur une base hebdomadaire durant l'année de diffusion 2005–2006. Ces chiffres correspondent à ceux des années précédentes, alors que la portée de CBC Television a démontré de façon itérative la grande diversité et l'attrait de sa programmation. L'un des éléments clés du mandat de CBC|Radio-Canada est d'offrir une programmation qui intéresse tous les secteurs du public canadien, et l'étendue de l'auditoire de CBC Television prouve son succès à cet égard.

Bien que CBC Television ait connu de remarquables succès lorsqu'il s'agit de répondre à l'ensemble des besoins des Canadiens, elle fait face à un défi considérable lorsqu'il s'agit d'attirer des auditoires de taille vers la programmation qu'elle propose aux heures de grande écoute. Contrairement à ses concurrents du secteur privé, qui ont d'abord recours à des émissions en provenance des États-Unis aux heures de grande écoute, CBC Television réserve à ces cases horaires du contenu essentiellement canadien. En 2005–2006, la grille horaire des heures de grande écoute de CBC Television était composée

à 80 pour cent d'émissions canadiennes, comparativement à seulement 29 pour cent pour CTV et 28 pour cent pour Global.

Si CBC Television remporte rarement la course aux cotes d'écoute aux heures de pointe contre la programmation américaine, elle réussit à offrir aux auditoires une programmation canadienne. En 2005–2006, sept des 10 séries dramatiques et comédies canadiennes les plus populaires étaient diffusées sur les ondes de CBC Television, y compris des émissions maison telles que *The Rick Mercer Report*, *Royal Canadian Air Farce*, *This Hour Has 22 Minutes* et *Just for Laughs*. En outre, CBC Television a continué de s'attirer la faveur de la critique, avec plus de 200 émissions primées en 2005–2006, notamment lors du 53^e Columbus International Film and Video Festival, où elle a obtenu des prix pour *The Passionate Eye – Who Shot My Brother* (Meilleur film du Festival), *the fifth estate – Tsunami: Untold Stories* (The Silver Chris) et *On The Road Again – Dog Lovers* (Bronze Plaque). CBC Television a aussi récolté 42 Geminis en 2006.

Objectifs stratégiques de CBC Television

CBC Television évolue dans un contexte de radiodiffusion unique, le marché canadien anglophone étant le seul marché au monde où l'écoute de la programmation étrangère dépasse de loin celle de la programmation nationale. Cette situation s'explique par l'abondance de la programmation américaine et la dépendance des télédiffuseurs privés anglophones du Canada à l'égard des revenus publicitaires que génère la substitution de signaux identiques. CBC Television est donc le seul radiodiffuseur en mesure de proposer une grille en très grande partie canadienne, qui reflète la culture, les valeurs, la réalité, l'histoire et l'humour d'ici, et ce chaque semaine pendant toute l'année. Cela est d'autant plus

vrai dans l'univers hautement concurrentiel et en évolution rapide d'aujourd'hui, dans lequel les Canadiens ont de plus en plus facilement accès à un contenu vidéo quand, où et comme ils le veulent.

Cette situation, où le contenu canadien est submergé par le contenu étranger, en particulier celui des États-Unis, n'est pas unique à la télévision. Le secteur cinématographique vit la même situation. L'omniprésence du contenu étranger dans l'offre vidéo est un enjeu culturel crucial pour le Canada anglophone. Dans ce contexte, CBC Television mettra l'accent sur deux éléments importants en 2007–2008 : la programmation et les plateformes de diffusion.

La vision de CBC Television peut se définir ainsi :
la source de la meilleure programmation, de la programmation la plus informative, instructive et divertissante produite par et pour des Canadiens, et qui parle d'eux, offerte au moment, à l'endroit et de la manière qui leur conviennent.

Et la stratégie qu'a mis CBC Television en œuvre pour atteindre ces objectifs comprend les éléments suivants :

PROGRAMMATION – OBJECTIFS GLOBAUX

- Offrir à son auditoire une programmation qui soit à la fois intelligente, attirante, divertissante et plaisante.
 - Maintenir la gamme traditionnelle d'émissions : arts de la scène, journalisme de fond, sport professionnel et amateur, dramatiques et comédies.
-

RÉSEAU PRINCIPAL DE CBC TELEVISION

Augmentation des auditoires de CBC Television :

- Concevoir une nouvelle stratégie de promotion et de mise en ondes afin de retenir les téléspectateurs pendant les pauses de fin d'émissions et pendant les segments de la journée.
- Étendre le processus de développement d'émissions au reste de la grille pour les dramatiques, les documentaires et les émissions de divertissement factuelles, les nouvelles et les sports.
- Gérer la production d'émissions pilotes, tester et évaluer ces émissions à partir du Bureau national de la programmation.

Amélioration de l'offre de divertissement :

- Maintenir en 2007–2008 les 243 heures de programmation de divertissement offertes en 2006–2007 dans les catégories dramatiques et comédies, arts, musique et variétés et divertissement factuel.
- Rendre la grille plus prévisible pour les téléspectateurs.
- Produire plus de séries diffusées sur une saison entière.
- Diffuser plus de séries de divertissement factuel et d'émissions de service quotidiennes en 2007–2008, et créer un espace réservé aux documentaires, aux heures de grande écoute, pour faire la promotion d'une programmation documentaire plus accessible et populaire.

Engagements régionaux :

- Continuer de faire progresser la stratégie régionale lancée à la fin de 2006–2007 (émission de service de 30 minutes, interludes locaux durant la journée, bulletin de nouvelles régionales télévisées de 60 minutes en soirée) afin que CBC Television soit plus proche des Canadiens de toutes les régions.
- Utiliser les émissions régionales comme banc d'essai pour des émissions réseau.
- Lancer le projet incubateur de Vancouver : intégration de la Télévision, de la Radio et du Web.
- Mettre en œuvre le modèle futur de collecte des nouvelles à l'échelle nationale et régionale.

Nouvelles et actualités :

- Mettre en œuvre les recommandations de l'étude sur les nouvelles de CBC News, la diversification des segments de contenu (p. ex. santé, vie active, enjeux familiaux, etc.) pour offrir un plus vaste forum où l'on pourra débattre des enjeux clés qui touchent les Canadiens.

Sports :

- Trouver une solution de rechange pour la Ligue canadienne de football (LCF) (heures de programmation et revenus), au moment où les droits viendront à échéance, après 2007.

Enfants :

- Accroître le contenu canadien dans la programmation pour enfants en 2007–2008 pour le faire passer à 90 pour cent.
 - Poursuivre la campagne « We're partnering with parents ».
 - Renforcer la marque dans le cadre d'initiatives comme les journées « Kids' CBC Days » dans les collectivités locales et les présentoirs dans les aéroports et les centres commerciaux.
-

- AUTRES PRIORITÉS**
- CBC.ca* (nouvelles et information)
 - Augmenter la fréquentation du site en misant sur les caractéristiques centrales de la programmation – importance et popularité.
 - CBC.ca* (enfants et jeunes)
 - Créer une « zone jeunesse » dans laquelle on peut créer et partager du contenu de divertissement.
 - Établir la loyauté à l'égard de la marque grâce au partenariat avec « Invest in Kids » (www.investinkids.ca).
 - CBC Newsworld
 - Demander que soit imposée une réglementation en matière de distribution obligatoire afin de protéger la distribution.
 - Renouveler les relations et les partenariats avec les EDR afin de protéger les tarifs de gros.
 - CBC Country Canada
 - Développer un nouvel angle de programmation et ajuster la marque en conséquence.
 - The Documentary Channel
 - Nous avons reçu l'approbation réglementaire pour obtenir le contrôle de la chaîne et nous procédons au transfert des activités de Corus Entertainment au Centre canadien de radiodiffusion à Toronto.
 - Nouveau service de divertissement en ligne
 - Mettre l'accent sur les dramatiques et les comédies, le divertissement factuel, les documentaires, le contenu sportif et les émissions pour enfants, en complément à l'accent sur les nouvelles et l'information de *CBC.ca*.

2.4.2 CBC Radio

CBC Radio exploite trois plateformes audio de langue anglaise : CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC Radio 3. Elle collabore aussi avec la Radio de Radio-Canada dans le cadre de CBC North/Radio-Canada Nord, qui diffuse dans le Nord canadien en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

Comptant 37 stations dans tout le pays, dont 18 qui diffusent sur la bande FM, CBC Radio One est la station phare de CBC Radio en matière de nouvelles, d'information et de divertissement. Le réseau est enraciné en région et offre une combinaison d'émissions locales, régionales et nationales qui explorent divers points de vue et opinions, et couvrent différentes activités. Toutes les stations de CBC Radio One sont offertes dans Internet et par l'entremise de Sirius, la radio par satellite.

CBC Radio 2, le réseau culturel et musical de CBC Radio, possède

14 stations d'un bout à l'autre du pays, qui diffusent toutes sur la bande FM. Bien que CBC Radio 2 soit depuis longtemps reconnue comme le lieu de la musique classique au pays, sa faible notoriété, les cotes d'écoute peu élevées et l'âge moyen de son auditoire (plus de 60 ans) ont conduit à des discussions sur la manière dont le service pourrait être restructuré.

CBC Radio 3 a été développée par CBC Radio pour répondre aux besoins de plus jeunes auditeurs, tout en tirant profit des nouvelles plateformes de diffusion. Le mélange de musique contemporaine d'avant-garde de CBC Radio 3 est diffusé dans Internet, en baladodiffusion et par l'entremise de Sirius Canada.

Près de 3,8 millions de Canadiens, âgés de 12 ans et plus, ont écouté CBC Radio One ou CBC Radio 2 chaque semaine, lors du dernier sondage BBM de l'automne. Aussi, selon le sondage de l'automne 2006, CBC Radio a obtenu une

part de marché combinée de 13 pour cent, ce qui correspondait au pointage record obtenu au printemps 2002. À l'automne 2006, la part de marché de CBC Radio One se situait à 9,3 pour cent, le plus haut pointage jamais obtenu à l'automne. CBC Radio 2 a, quant à elle, obtenu une part de 3,7 pour cent, le plus haut pointage depuis le printemps 2001.

La fragmentation de l'auditoire continue d'être le plus grand défi auquel fait face CBC Radio. Étant donné le nombre croissant de choix audio offerts aux Canadiens, il est extrêmement difficile d'augmenter, voire de maintenir, le profil et la base d'auditeurs CBC Radio. Celle-ci tente de relever ces défis en étant plus présente sur le plus grand nombre de nouvelles plateformes possible, en coordonnant sa programmation et en faisant de la promotion dans l'ensemble de ses services de diffusion.

Enfin, la diversité croissante de la population canadienne constitue un

autre défi majeur que CBC Radio doit relever. Étant donné la disparité croissante des intérêts et des valeurs des Canadiens, au fur et à mesure que la population vieillit et que son visage multiculturel change, il devient de plus en plus difficile d'attirer tous les types d'auditeurs.

Objectifs stratégiques de CBC Radio

CBC Radio a défini une vision unique pour chacune de ses trois plateformes principales.

- CBC Radio One devrait être reconnue et appréciée comme source principale de référence en matière de nouvelles, d'information et de divertissement canadiens.
- CBC Radio 2 devrait être le chef de file culturel canadien dans tous les genres et être le lieu où la créativité trouve sa place.
- CBC Radio 3 devrait jouer un rôle de premier ordre dans la musique contemporaine, en repérant et en faisant la promotion de l'avant-garde musicale canadienne.

Prenant appui sur ces trois plateformes, CBC Radio a l'intention d'être au rendez-vous avec les auditeurs, au moment et à l'endroit qu'ils auront choisis, en diffusant sa programmation sur les ondes hertziennes, dans Internet et en baladodiffusion, tout en s'adaptant aux nouveaux canaux de distribution comme la radio par satellite et les appareils mobiles, au fur et à mesure que les occasions se présenteront.

CBC Radio a établi quatre objectifs stratégiques :

- Élargir le développement de la programmation à l'ensemble de la grille de CBC Radio 2 et à d'autres plateformes;
- Augmenter l'engagement de CBC Radio à l'égard des Canadiens afin que CBC Radio reste la véritable voix de la communauté;
- Développer de nouvelles plateformes comme la baladodiffusion afin d'offrir aux auditoires du contenu à leur convenance;
- Renforcer la présence de CBC Radio One en offrant un service local aux cinq millions de Canadiens qui n'y ont pas accès.

En ce qui a trait aux régions, CBC Radio a développé et commencé à mettre en œuvre un plan pour offrir son service à un nombre considérable de Canadiens qui n'ont pas accès au service local de CBC Radio One.

Marchés qui seraient desservis en vertu de ce plan :

Kitchener	Red Deer	Hamilton
Barrie	Kingston	Nanaimo

Kelowna	Chilliwack	Saskatoon
Peterborough	Cranbrook	Kamloops

Il est important de souligner que, bien que nous croyons qu'en vertu de notre mandat il est essentiel d'offrir notre service de radio local au plus grand nombre possible de Canadiens, CBC Radio aura besoin de financement supplémentaire pour réussir la mise en œuvre de ce plan.

Restructuration de CBC Radio 2

Le processus de restructuration de CBC Radio 2, annoncé en 2006, sera mis en œuvre à compter de 2007–2008. Il comporte les objectifs suivants :

- Élargissement de la gamme musicale qui doit être plus représentative de la communauté musicale du Canada et plus pertinente pour les auditeurs canadiens :
 - Maintien de l'engagement notable à l'endroit du noyau d'auditeurs de musique classique et de jazz;
 - Ajout d'un répertoire d'auteurs-compositeurs-interprètes, de chanteurs et de compositeurs contemporains novateurs (qui ne font pas dans la musique pop) destiné aux adultes de 35 à 49 ans;
 - Vitrine de choix pour les nouveaux talents canadiens qui ne sont pas entendus ailleurs.
- Un contenu et un style d'animation accessibles dans lesquels tout le monde se reconnaît.
- Une continuité dans la programmation quotidienne afin de répondre aux besoins des auditeurs selon les moments de la journée.

Ce sont là les trois indicateurs du succès du processus de restructuration de CBC Radio 2. On s'attend à ce que la restructuration de CBC Radio 2 attire un plus vaste groupe d'âge, plus représentatif de la population adulte au Canada. Un service plus attirant devrait toucher plus de Canadiens et contribuer à l'augmentation des parts d'auditoire du réseau.

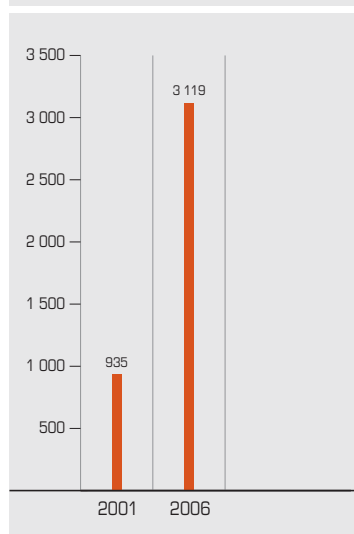
2.4.3 CBC.CA

Internet fait maintenant partie intégrante de la vie de la plupart des Canadiens et, à ce titre, représente une plateforme de plus en plus incontournable pour CBC|Radio-Canada. Du côté anglais, *CBC.ca* fonctionne dans un environnement extrêmement fragmenté et concurrentiel. Ses concurrents vont des diffuseurs canadiens traditionnels présents en ligne (*CTV.ca*, *Canada.com*) aux nouveaux sites de réseautage social (*myspace.com* et *Youtube.com*) en passant par les moteurs de recherche et les portails les plus utilisés (Google et Yahoo!).

Plus de trois millions de Canadiens visitent *CBC.ca* chaque mois à partir de la maison, ce qui en fait le troisième site de nouvelles et d'information le plus populaire au Canada. Entre 2001 et 2006, la fréquentation de *CBC.ca* a plus que triplé.

L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE VISITEURS UNIQUES DE CBC.CA

Canadiens 2+, accès à domicile (en milliers)



SOURCE : comScore Media Metrix

Note : Ces moyennes sont basées sur les mois de septembre, octobre et novembre.

L'objectif de *CBC.ca* au sein de cet environnement est d'être : **le site Web média le plus important et le plus populaire du Canada.**

Objectifs stratégiques de CBC.ca

Dans l'atteinte de cette vision, les objectifs de *CBC.ca* pour 2007–2008 sont :

- Augmenter la fréquentation de *CBC.ca* en continuant de miser sur ses principales caractéristiques – l'importance et la popularité de sa programmation.
- Implanter le Web 2.0 et le lecteur média.
- Augmenter les revenus.
- Soutenir le développement et la mise en œuvre d'une stratégie multiplateforme.
- Augmenter la stabilité et la fiabilité du site.

2.4.4 SERVICES FRANÇAIS

Tous les services de langue française de CBC|Radio-Canada (la Télévision, la Radio et les Nouveaux Médias) relèvent du vice-président principal des Services français. Cette approche intégrée favorise le développement d'une vision d'ensemble des Services français qui reconnaît la force individuelle et le caractère distinctif de chacun des services tout en insistant sur l'objectif primordial d'améliorer la qualité de la vie démocratique et culturelle des citoyens canadiens.

La force principale des Services français de CBC|Radio-Canada réside dans son contenu, qui est largement reconnu comme étant :

- Crédible, fiable et accessible en tout temps;
- Axé sur les citoyens et l'inclusion;
- Varié et de grande qualité;
- Distinctif et novateur.

Cette section commence par un examen du rendement de chaque service au cours de l'exercice précédent et est suivie d'une présentation du plan global des Services français.

La Télévision de Radio-Canada

La Télévision de Radio-Canada comprend la Télévision de Radio-Canada, avec ses huit stations de télévision conventionnelle distribuée par voie hertzienne, et son service spécialisé de nouvelles et d'information, le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI).

Chaîne principale

Sur une base hebdomadaire, 96 pour cent des francophones ont regardé la Télévision de Radio-Canada au cours de l'année de diffusion 2005–2006. Le réseau a réussi à maintenir son très haut niveau d'écoute malgré la fragmentation accrue du marché de la télévision de langue française en raison du nombre croissant de services de diffusion et du contenu vidéo offerts sur de nouvelles plateformes, notamment Internet.

En 2005–2006, la Télévision de Radio-Canada a poursuivi son initiative visant à recentrer ses activités sur les valeurs de service public et à renforcer sa présence régionale.

Ces changements apportés à sa programmation ont été très bien reçus par les téléspectateurs. Ainsi, la Télévision de Radio-Canada continue d'obtenir environ un cinquième des parts du marché francophone aux heures de grande écoute.

Depuis cinq ans, la programmation canadienne est au cœur de la grille de diffusion aux heures de grande écoute de la Télévision de Radio-Canada. En 2005–2006, cette programmation représentait 88 pour cent de cette grille de diffusion (24,8 heures sur 28).

Non seulement la grille de la Télévision de Radio-Canada aux heures de grande écoute était-elle

essentiellement canadienne, mais ses émissions comptaient parmi les plus populaires à la télévision de langue française au Canada. Le réseau continuera de s'efforcer d'être le lieu offrant une programmation canadienne divertissante et socialement pertinente de la plus haute qualité et qui saura séduire.

À l'avenir, la Télévision de Radio-Canada entend continuer à exercer son leadership en matière de production HD. Depuis l'automne 2005, les émissions en haute définition produites principalement pour les heures de grande écoute sont passées de 25 heures à 600 heures au cours de la saison 2006–2007. L'accent a été mis sur cinq secteurs : les dramatiques, le divertissement, les actualités et les documentaires, le sport et les nouvelles. En 2006–2007, la Télévision de Radio-Canada a diffusé 14 émissions régulières et trois émissions spéciales en HD.

Alors que la place accordée par la Télévision de Radio-Canada à la programmation destinée aux adultes est extrêmement forte, il lui reste du chemin à parcourir pour revitaliser sa programmation pour enfants. Cette année, deux nouvelles émissions quotidiennes ont été mises en ondes avec succès : *Kif-kif* et *Les pieds dans la marge*. La Télévision de Radio-Canada a aussi lancé, en 2006–2007, de nouvelles émissions pour les jeunes afin de redevenir un chef de file dans cet important secteur de télédiffusion.

Enfin, sur le front des nouvelles, la Télévision de Radio-Canada a remanié en 2006–2007 *Le téléjournal* de 22 heures, lancé un nouveau *Téléjournal* à 8 heures et rétabli son journal télévisé régional complet à 18 heures.

La Radio de Radio-Canada

La Radio de Radio-Canada comprend trois plateformes audio principales : la Première Chaîne, Espace musique et *bandeapart.fm*. La Radio de Radio-Canada exploite aussi Radio Canada International

(RCI), le service international de CBC | Radio-Canada, et le nouveau service de radio sur Internet multilingue, RCI viva. Ce nouveau service Web jouera un rôle charnière auprès des communautés d'immigrants au Canada et sera la porte d'entrée de tous les nouveaux arrivants comme de ceux qui souhaitent s'installer au pays. De plus, la Radio de Radio-Canada collabore avec CBC Radio dans le cadre de Radio-Canada Nord/CBC North, qui diffuse dans le Nord canadien en français, en anglais et dans huit langues autochtones.

La Première Chaîne, qui compte 20 centres de production et 14 bureaux journalistiques régionaux d'un bout à l'autre du pays, est le réseau d'information radiophonique de langue française qui diffuse le plus largement au Canada, auprès de 98 pour cent de la population francophone.

Au nombre des principales réalisations de la Première Chaîne en 2006–2007, soulignons le retour de *Christiane Charrette*, le nouveau format de l'émission *Désautels*, le remodelage de *Dimanche magazine*, un nouveau chef d'antenne pour les radiojournaux de l'après-midi et une grille de programmation régionale améliorée.

Lancée à l'automne 2004, Espace musique offre un service musical distinctif qui reflète la vaste étendue de la diversité canadienne et des styles musicaux. Espace musique est offerte aux francophones d'un bout à l'autre du pays et dispose d'une présence régionale dans toutes les capitales provinciales. Elle a pour mandat de développer et de promouvoir le talent et la musique francophone d'ici, ainsi que de présenter des genres musicaux variés (classique, jazz, musique du monde et musique émergente) aux Canadiens francophones.

À l'automne 2006, la Radio de Radio-Canada obtenait 15,2 pour cent des parts d'auditoire de la radio

de langue française au sein des marchés desservis par la Société. La Première Chaîne a obtenu des parts de marché de 13,3 pour cent au printemps 2006 et de 12,3 pour cent à l'automne 2006. Durant la même période, la Première Chaîne et Espace musique ont, à elles deux, rallié 1 216 000 auditeurs sur une base hebdomadaire.

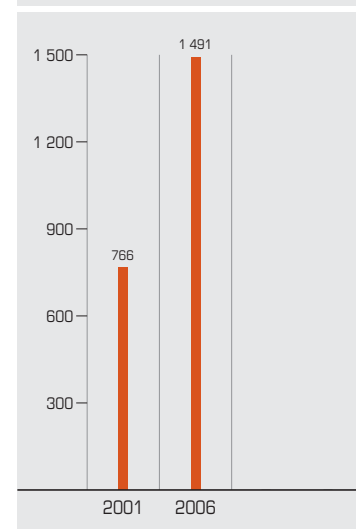
Radio-Canada.ca

Radio-Canada.ca propose aux francophones un contenu de grande qualité qui complète la programmation offerte par la Télévision et la Radio de Radio-Canada. Les journalistes de Radio-Canada affichent maintenant leurs blogues dans *Radio-Canada.ca*.

Selon les données recueillies par comScore Media Metrix, près de 1,5 million de francophones ont visité *Radio-Canada.ca* à l'automne 2006. L'utilisation de *Radio-Canada.ca* a presque doublé depuis 2001.

L'ÉVOLUTION DU NOMBRE DE VISITEURS UNIQUES DE RADIO-CANADA.CA

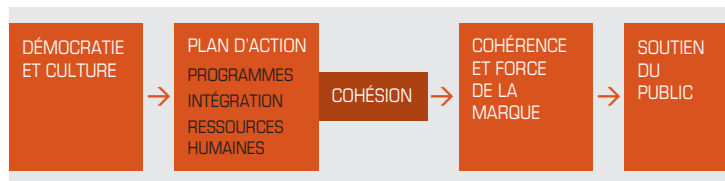
Francophones 2+, accès à domicile (en milliers)



SOURCE : comScore Media Metrix

Note : Ces moyennes sont basées sur les mois de septembre, octobre et novembre.

PLAN GLOBAL DES SERVICES FRANÇAIS →→



CULTURE ET DÉMOCRATIE

Au XXI^e siècle, l'enrichissement de la vie démocratique et culturelle des Canadiens nécessite un nouveau paradigme.

PLAN D'ACTION – ORIENTATIONS POUR 2007-2008

INTÉGRATION	→ Parachever l'intégration des Services français.
	→ Procéder à une étude approfondie de l'image de marque de Radio-Canada.
	→ Consolider l'espace de travail afin de refléter la nouvelle réalité.
	→ Lancer une campagne de promotion de l'image en février 2007.
	→ Gérer la cohésion de l'équipe de façon serrée.
ÉMISSIONS	
<i>Le groupe des Services français</i>	→ Stratégie globale d'augmentation d'écoute.
	→ Plan pour étendre les racines régionales et les contributions au réseau.
	→ Stratégie internationale.
	→ Solide image de marque du secteur des nouvelles.
	→ Consolidation et renforcement des sports.
<i>Télévision</i>	→ Accroître les heures d'écoute continue en soirée.
	→ Augmenter le nombre d'émissions qui attirent de nombreux auditeurs aux heures de grande écoute.
	→ Produire plus d'épisodes pour les séries principales.
	→ Accroître les productions nationales tournées en régions.
	→ Enrichir la programmation pour enfants (de 2 à 11 ans) diffusée pendant la journée et concevoir de nouvelles émissions destinées aux adolescents (de 12 à 17 ans).
<i>Radio</i>	→ Consolider le leadership de la Première Chaîne.
	→ Accroître l'impact d'Espace musique.
	→ Produire plus de reportages d'enquête.
	→ Implanter RCI viva dans les communautés culturelles.
<i>Nouveaux Médias</i>	→ Clarifier l'offre et le positionnement de <i>Radio-Canada.ca</i> .
	→ Rendre le contenu plus interactif et accessible au grand public.
	→ Créer un lieu de rencontre pour les jeunes et les jeunes adultes sur <i>Radio-Canada.ca</i> et sur les nouvelles plateformes.
	→ Être un catalyseur et un chef de file dans le développement des nouveaux médias.
	→ Contribuer à établir la nouvelle économie des droits audiovisuels.
<i>Stratégie régionale</i>	→ Renforcer l'ancrage régional.
	→ Faire meilleur usage de l'expertise régionale dans toute la programmation du réseau.
	→ Améliorer la distribution des signaux.

RESSOURCES HUMAINES	<ul style="list-style-type: none"> → Formation et mobilité de la main-d'œuvre. → Planification de la relève. → Diversité culturelle. → Stratégie de communications internes. → Approche intégrée des RH en région. → Participation des syndicats aux efforts de promotion du radiodiffuseur public.
----------------------------	---

UNE MARQUE FORTE ET COHÉRENTE

La marque de Radio-Canada est plus qu'un nom d'entreprise et un logo. C'est une entité qui crée une programmation et assure nos succès futurs en garantissant l'appui du public. C'est la somme de tout ce que les gens voient et pensent de Radio-Canada : ses émissions, ses services et ses employés.

La marque de Radio-Canada est notre meilleur atout.

- Elle clarifie notre offre.
- Elle influe sur la fidélité de notre auditoire.
- Elle nous distingue de nos concurrents.
- Elle contribue à notre rendement en matière de cotes d'écoute.
- Elle oriente le développement futur de nos émissions.
- Elle nous permet de nous attaquer à de nouveaux marchés avec confiance.
- Elle détermine notre croissance future en fonction de sa valeur et de sa force.

APPUI DU PUBLIC

L'appui du public est à Radio-Canada ce que les profits sont à l'entreprise privée.

- Il ne peut y avoir de service public sans public.
- Les auditoires sont des indicateurs essentiels de notre niveau d'appui.
- L'appui du public est mesuré par :
 - Les cotes d'écoute.
 - Des enquêtes internes.
 - Des groupes de discussion.
 - L'appui public des leaders d'opinion.
 - Une couverture médiatique favorable.

2.5

CBC | RADIO-CANADA : CHEF DE FILE DU DÉVELOPPEMENT DE NOUVELLES PLATEFORMES

Les nouvelles technologies offrent aux consommateurs la possibilité de choisir le moment, l'endroit et la manière d'accéder au contenu audio et vidéo (au moyen d'Internet, de la vidéo sur demande, de la balado-diffusion, du réseau de téléphonie cellulaire, de la radio par satellite et d'autres technologies nouvelles). Les consommateurs exigent des radiodiffuseurs qu'ils s'adaptent à ces nouvelles technologies sans quoi ils les délaisseront.

CBC | Radio-Canada est un chef de file reconnu en ce qui a trait à l'utilisation de technologies émergentes et de nouvelles plateformes de radiodiffusion.

CBC | Radio-Canada offre son contenu audio par l'entremise de toutes les plateformes offertes aux consommateurs du Canada. Les Canadiens peuvent écouter la Radio par la voie des ondes ou CBC Radio One, CBC Radio 2, CBC Radio 3, la Première Chaîne, Espace musique et *bandeapart.fm* au moyen d'Internet. Ils peuvent aussi télécharger des émissions en baladodiffusion sur leurs lecteurs MP3 ou leurs baladeurs numériques, ou obtenir des séquences audio sur leurs téléphones cellulaires. Ils peuvent en outre écouter Galaxie, distribuée par SRD ou par câblodistribution numérique, ou l'une ou l'autre des six chaînes de CBC | Radio-Canada offertes à la radio par satellite de Sirius Canada. Sur le plan audio,

CBC|Radio-Canada a été et continue d'être un chef de file sur presque toutes les plateformes.

Les services de la Télévision anglaise et française de CBC|Radio-Canada distribuent aussi leur programmation au moyen de nombreuses nouvelles plateformes. À titre d'exemple, CBC Newsworld et le RDI font partie des forfaits distribués par les fournisseurs de services cellulaires au Canada et les émissions de CBC Television sont également offertes partout au Canada par l'entremise des EDR qui proposent des services de vidéo sur demande. Une sélection d'émissions de la Télévision est aussi offerte sur *CBC.ca* et *Radio-Canada.ca*.

CBC Radio 3 a lancé ses services de baladodiffusion en juin 2005 et est le service de musique en baladodiffusion le plus écouté au Canada grâce à ses quelque 200 000 téléchargements hebdomadaires en date de décembre 2006.

CBC|Radio-Canada a été un pionnier canadien en ce qui a trait à Internet et continue d'être un chef de file de l'industrie. *CBC.ca* et *Radio-Canada.ca* figurent parmi les sites Web de nouvelles et d'information les plus populaires du Canada. En outre, la Société a créé des services spécialisés tels que CBC Radio 3 et *bandeapart.fm*, qui sont à l'avant-garde de l'utilisation de nouvelles technologies telles que la baladodiffusion. CBC Radio 3 a lancé ses services de baladodiffusion en juin 2005 et est le service de musique en baladodiffusion le plus écouté au Canada grâce à ses quelque 200 000 téléchargements hebdomadaires en date de décembre 2006. Bien que

CBC Radio 3 propose un contenu exclusivement canadien, la moitié des téléchargements sont effectués de l'extérieur du Canada, ce qui démontre l'importance que peut jouer Internet dans l'accroissement de l'auditoire cumulé de CBC|Radio-Canada. Les fichiers balados les plus populaires sont *Quirks and Quarks*, *Ideas* et *As It Happens*.

2.6 EFFICACITÉ OPÉRATIONNELLE

CBC|Radio-Canada révisé continuellement ses stratégies opérationnelles et ses technologies de production de façon à prévoir des économies et à dégager des fonds pour les réinvestir dans la programmation.

Créée en 2000, la Division immobilière gère le portefeuille immobilier de plus de quatre millions de mètres carrés de CBC|Radio-Canada. En 2005–2006, la Division immobilière a généré 23 millions de dollars en revenus, en économies et en coûts évités, tout en obtenant aussi une reconnaissance pour ses pratiques environnementales (certification «Visez vert» de la Building Owners and Managers Association [BOMA] à Montréal et à Vancouver, prix Environnement de la BOMA [catégories Québec et Canada] pour la Maison de Radio-Canada à Montréal et certificat d'excellence en bâtiments commerciaux BOMA pour le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto). Parmi les autres réalisations de la Société, soulignons l'approbation du Projet de réaménagement de CBC|Radio-Canada à Vancouver et la consolidation des installations de St. John's.

Sur le plan technologique, CBC|Radio-Canada a implanté de nouvelles technologies de télécommunications et de radiodiffusion qui ont permis des économies de 1,4 million de dollars la première année. La Société a aussi augmenté ses revenus grâce à la location d'espaces sur ses pylônes, sur ses

terrains et dans ses édifices. De nouveaux moyens de production à distance ont permis des économies substantielles pour la télédiffusion d'événements tels que les Jeux olympiques d'hiver 2006 à Turin.

CBC Television espère générer des revenus de programmation plus importants au moyen du nouveau service de souscription vidéo et créer des économies par l'externalisation de son service de promotion et de design. Les Services français ont amélioré leur efficacité en consolidant les nouvelles et les activités régionales sous la supervision d'un seul directeur général, en regroupant les services de Télévision, de Radio, de Soutien technique, de Recherche et de Planification stratégique et en créant un comité des médias pour examiner les projets interservices. Les Services français ont aussi terminé la mise en œuvre du projet Vision.

La Division du merchandising a tiré profit du fait que CBC|Radio-Canada est l'une des marques les plus reconnues du pays et a permis aux Canadiens d'acheter leurs produits préférés de CBC|Radio-Canada, soit en ligne, soit dans une boutique CBC|Radio-Canada. En 2005–2006, la Division du merchandising a généré des revenus de 6,5 millions de dollars – une augmentation de un million de dollars par rapport à 2004–2005. La Division a également ouvert une boutique à Montréal et un comptoir de vente à Ottawa, et a mis sur le marché un nombre record d'enregistrements vidéo.

CBC|Radio-Canada est un des fondateurs et partenaires de Sirius Canada, qui offre un service de radio par satellite partout au pays. CBC|Radio-Canada fournit six chaînes et leur contenu à Sirius Canada, imprimant ainsi sa marque sur une nouvelle plateforme. Aux États-Unis, quatre de ces chaînes sont aussi offertes par l'entremise du partenaire américain, Sirius Satellite Radio. À la fin de 2006, Sirius

Canada a dépassé ses prévisions au chapitre des abonnés, laissant loin derrière son concurrent, XM Canada.

Dans l'ensemble, les initiatives visant l'efficacité génèrent maintenant 75 millions de dollars annuellement en économies de coûts et en augmentation de revenus.

Objectifs stratégiques

CBC|Radio-Canada continue de tenter d'améliorer son efficacité opérationnelle et de miser sur ses actifs et son expertise afin de générer de nouveaux revenus.

Sur le plan immobilier, la Société s'attend à conclure la vente d'espaces excédentaires dans son établissement de Vancouver qui produira des revenus de près de 37 millions de dollars entre 2007 et 2009. Les études sur des possibilités semblables à Montréal et à Toronto devraient être terminées en 2007, et des mesures seront mises en œuvre si l'analyse de rentabilité s'avère raisonnablement concluante. Dans le même ordre d'idées, une étude sur la consolidation potentielle des activités à Halifax devrait être terminée en 2007 et, le cas échéant, donnera lieu à des réaménagements. L'examen de certaines activités internationales sera aussi entrepris, de même qu'un grand nombre de projets d'immobilisations, d'entretien non conjoncturel et de rénovation.

En 2007–2008, la Société a l'intention d'ajouter deux studios HD et des installations de postproduction HD à Montréal, et de terminer la construction d'un studio HD à Toronto. Partout, la radiotique sera déployée et de nouvelles technologies visant à distribuer le contenu audio et vidéo par l'entremise des sites Web de CBC|Radio-Canada seront mises en place. Un studio permanent de postproduction sera installé à Toronto pour faciliter la transmission HD de manifestations sportives à l'étranger telles que les Jeux d'été de Pékin et la Coupe du monde de la FIFA.

Les activités de CBC Music et de CBC Records/Les disques SRC seront regroupées pour en améliorer l'efficacité, et Galaxie prévoit développer de nouveaux services publicitaires pour augmenter ses revenus. La Division du merchandising a l'intention de développer ses activités de vente au détail dans les villes qui représentent un faible risque comme Montréal, Toronto, Ottawa et Edmonton.

L'Administration nationale de la Société poursuivra sa mise en œuvre de contrats d'approvisionnement stratégique afin d'améliorer les conditions d'achat de produits et de services. Les économies d'échelle à la disposition des Services partagés de Radio-Canada dans les secteurs hautement transactionnels des services administratifs permettront de réduire les coûts de façon mesurable et permanente.

2.7 RESSOURCES HUMAINES

CBC|Radio-Canada possède une main-d'œuvre hautement créative de 9 800 employés répartis aux quatre coins du pays. Quarante-vingt-dix pour cent des employés de la Société sont syndiqués et sont affiliés à l'un des sept syndicats qui les représentent.

En 2005–2006, CBC|Radio-Canada a nommé son premier directeur de la Santé et du Mieux-être organisationnels et a embauché un ergonomiste dans le cadre de son initiative sur la santé et le mieux-être. La Société a aussi procédé à un sondage auprès des employés au sujet de leur bien-être psychologique. Les résultats de ce sondage sont actuellement évalués par la direction, les syndicats et le personnel afin de déterminer la façon d'aborder les problèmes qui pourraient surgir.

Le regroupement des Services français a été l'une des initiatives importantes de 2005–2006. Il a fallu un appui considérable des Ressources humaines pour en assurer la réussite.

En 2005–2006, la Société a également conclu des ententes avec six de ses syndicats : le STARF, le SCRC, le SCFP, l'UdA, la GCM et l'APS.

Objectifs stratégiques

La Société continuera de favoriser un environnement qui fait la promotion du leadership et de la responsabilité à tous les niveaux de l'organisation, tout en garantissant un milieu de travail propice au bien-être et à l'épanouissement de ses employés. Au nombre des nouvelles initiatives découlant du sondage sur le mieux-être de 2004–2005, on compte l'aménagement de locaux pour appels personnels, l'organisation de séminaires sur la gestion du stress et l'élaboration, en collaboration avec les représentants syndicaux, d'ateliers sur le respect et la reconnaissance.

Enfin, la Société espère conclure des ententes avec plusieurs syndicats et guildes, y compris l'AR, la SPACQ, la SARTEC, la WGC, l'AF of M et l'ACTRA.

2.8 PARTENARIATS STRATÉGIQUES

Alors que CBC|Radio-Canada a cherché à accroître la portée de sa programmation sur les nouvelles plateformes et à diminuer les risques associés aux nouvelles initiatives, les partenariats stratégiques ont gagné en importance au fil des ans, que l'on pense au service de radio par satellite de Sirius Canada, aux nouveaux services mobiles sans fil offerts par les fournisseurs de services cellulaires et à CBC News/RDI Express. CBC|Radio-Canada a récemment renouvelé son service en vol avec Air Canada et continue de travailler avec ses partenaires du secteur privé dans le cadre d'ARTV et de The Documentary Channel.

À la fin de 2005, CBC|Radio-Canada et ses partenaires, Sirius Inc. et Standard Broadcasting, rendaient accessible aux Canadiens le service de radio par satellite de Sirius Canada.

L'intérêt et la réception du public ont été convaincants, comme en témoigne le nombre d'abonnements supérieur aux prévisions. CBC|Radio-Canada fournit six chaînes à Sirius Canada.

CBC|Radio-Canada travaille également avec les trois principaux fournisseurs de services cellulaires au Canada afin d'offrir du contenu par l'intermédiaire de leurs services

Elle négocie aussi des arrangements avec AOL, Google, Yahoo!, iTunes, Rogers, Telus et Bell Mobilité. Du côté des sports, CBC Television envisage de s'associer avec Insight Sports afin de créer un portail Web pour les sports et étudie de possibles partenariats pour la diffusion des matchs de la FIFA au moyen de la vidéo sur demande et des appareils mobiles sans fil.

CBC|Radio-Canada prévoit aussi continuer de travailler à des coproductions de documentaires avec des partenaires internationaux tels que le *New York Times*, S4C et ZDF. De telles coproductions font connaître la marque de CBC|Radio-Canada à plus grande échelle et offrent une programmation supplémentaire distinctive de grande qualité aux Canadiens.

Enfin, la Société continue son évaluation afin de vérifier s'il est approprié de poursuivre ses ententes d'affiliation avec les stations de télévision indépendantes.

2.9 TRAVAILLER ENSEMBLE

CBC|Radio-Canada est le plus important radiodiffuseur du Canada et offre des services par l'entremise d'au moins 20 plateformes différentes, d'un océan à l'autre, en anglais, en français et dans huit langues autochtones. Si la spécialisation est nécessaire afin de tirer profit des caractéristiques particulières de chacun des médias, le fait de travailler ensemble permet d'augmenter l'efficacité et de créer une synergie.

En 2005–2006, les Services français ont fait l'objet d'une restructuration majeure qui a mené au regroupement de tous les services. Cette réorganisation prend appui sur le repositionnement réussi de la Télévision de Radio-Canada et s'attaque aux défis posés par un environnement multiplateforme. Elle a mené au développement de projets diffusés en simultané sur divers médias, comme *Le 11 septembre, cinq ans après...*,

la semaine des correspondants à l'étranger, l'événement Kent Nagano, *La semaine verte* et *L'heure de gloire*.

Le projet d'intégration des services de nouvelles de CBC News a continué d'être mis en œuvre tout au long de 2005–2006. Cette initiative a résulté en un partage substantiel de l'information, des idées et des ressources entre CBC Radio, CBC Television et *CBC.ca*.

Le regroupement des activités de la Société en un seul lieu à Ottawa, à Québec et à Edmonton a aussi encouragé les employés au sein des services anglais et français de la Radio, de la Télévision et des Nouveaux Médias à collaborer de façon plus étroite, tout comme l'avait permis la création des Services partagés de Radio-Canada, qui a regroupé tous les services internes de la Société en matière de technologies de l'information, de ressources humaines et d'administration financière.

Dans tous ces secteurs, CBC|Radio-Canada cherche à miser sur les forces de toutes ses composantes médias pour tirer parti de la synergie et des économies d'échelle qui en découlent.

Objectifs stratégiques

Au nombre des projets particuliers visant à promouvoir une collaboration accrue au sein de CBC|Radio-Canada en 2007–2008, on compte :

- d'autres regroupements de personnel et d'installations au sein d'un seul immeuble dans divers sites de CBC|Radio-Canada, d'un bout à l'autre du pays (p. ex. Vancouver, Halifax et St. John's) pour permettre aux employés de travailler en plus étroite collaboration avec leurs collègues.

CBC | Radio-Canada est le plus important radio-diffuseur du Canada et offre des services par l'entremise d'au moins 20 plateformes différentes, d'un océan à l'autre, en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

mobiles sans fil. L'accent a d'abord été mis sur les nouvelles, la météo et les sports, mais il sera élargi pour inclure d'autres formes de « mobisodes ».

Objectifs stratégiques

CBC|Radio-Canada révisé en ce moment ses ententes de partenariat afin de déterminer s'il y a une possibilité de bonifier ces contrats pour améliorer la position de la Société.

CBC|Radio-Canada a prolongé une entente de trois ans avec Clear Channel pour la diffusion de CBC News/RDI Express à l'Aéroport international Pearson de Toronto et essaie de négocier d'autres ententes pour que ces services puissent être étendus à d'autres aéroports du pays.

CBC Television s'attend à conclure une entente de distribution avec MobiTV pour la diffusion de CBC Newsworld par l'entremise d'Internet sur les appareils sans fil.

2.10 RELATIONS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES

CBC|Radio-Canada a établi des relations importantes avec les parties intéressées, notamment le gouvernement, le Parlement, le CRTC et le public canadien. Le fait d'entretenir des relations solides avec ces parties aide la Société à atteindre ses objectifs.

CBC|Radio-Canada a élaboré des stratégies reposant sur un dialogue permanent qui lui permettent de travailler efficacement avec chacun de ces groupes. L'une de ces initiatives, « À l'écoute des leaders canadiens », a permis des rencontres individuelles avec 520 chefs de file canadiens de tout le pays. La Société

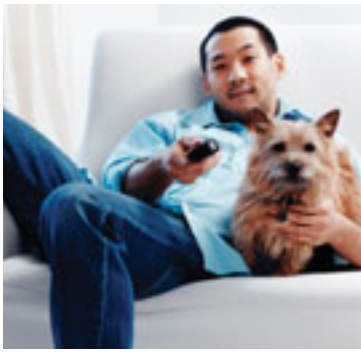
a aussi procédé à une enquête auprès des principales parties intéressées et des leaders d'opinion afin d'évaluer les perceptions générales à l'endroit de CBC|Radio-Canada.

Objectifs stratégiques

Initiatives visant à promouvoir de solides relations avec les parties intéressées en 2007–2008 :

- Procéder au suivi annuel de l'enquête auprès des principales parties intéressées et des leaders d'opinion;
- Partager de l'information ciblée avec les principales parties intéressées et les leaders d'opinion au sujet des initiatives et des enjeux fondamentaux;
- Fournir de l'information clé concernant le mandat du radiodiffuseur et les enjeux de l'industrie aux députés afin qu'ils appuient CBC|Radio-Canada à titre de radiodiffuseur public national du Canada;
- Susciter la confiance dans la vision pour l'avenir de CBC|Radio-Canada au moyen d'activités de sensibilisation du public faisant la promotion, par exemple, du renouvellement de nos licences.





3. PLAN FINANCIER →→

3.1 APERÇU FINANCIER

L'aperçu financier en annexe A présente le portrait financier de la Société de 2006–2007 à 2011–2012.

Les crédits d'exploitation devraient demeurer les mêmes pendant toute la période de prévision. L'apparente augmentation de 2006–2007 à 2007–2008 est attribuable au transfert de sommes des crédits d'exploitation aux crédits pour dépenses d'immobilisations. Les crédits d'exploitation de 2008–2009 sont de 20 millions de dollars supérieurs grâce à des fonds transférés de l'exercice financier 2004–2005 pour financer la couverture des Jeux olympiques de Pékin, qui auront lieu en 2008. On ne sait pas encore de quel ordre seront les augmentations du financement imparti aux salaires pour les années au-delà de 2006–2007. Par conséquent, les prévisions partent du principe que les augmentations du financement imparti aux salaires seront du même ordre que les augmentations réelles des dépenses salariales.

Bien que CBC|Radio-Canada reçoive du financement pour s'acquitter de l'inflation sur la portion salariale de ses dépenses, l'inflation sur les biens et services n'est pas provisionnée. Cela ampute le pouvoir d'achat de CBC|Radio-Canada d'environ 12 millions de dollars par année.

À compter de 2001–2002, le gouvernement a fourni à CBC|Radio-Canada un réinvestissement dans sa programmation de 60 millions de dollars. Ce financement supplémentaire a été renouvelé pour chaque exercice financier jusqu'en 2008–2009. Ce financement fort bienvenu a servi à renforcer et à améliorer la programmation de la Radio et de la Télévision, en particulier dans les secteurs des dramatiques,

des émissions pour enfants, des documentaires et des arts et de la culture.

En tenant compte du réinvestissement annuel de 60 millions de dollars et du financement de l'inflation salariale, le financement de CBC|Radio-Canada n'a augmenté que de trois pour cent entre 1990 et 2006. En dollars courants, cela signifie que le financement de CBC|Radio-Canada a en fait diminué d'environ 394 millions de dollars ou de 26 pour cent au cours des 16 dernières années.

Exception faite de l'augmentation des revenus pour 2008–2009 attribuable aux Jeux olympiques de Pékin, on suppose que, sur une base annuelle, l'augmentation des revenus sera moindre que l'inflation.

D'une année à l'autre, les frais d'exploitation de l'ensemble des services sont relativement stables et correspondent au financement disponible, sauf en ce qui a trait à l'augmentation des dépenses des services de la Télévision pour la couverture des Jeux olympiques.

3.2 RISQUES ASSOCIÉS AU PLAN FINANCIER

La fragmentation constante au sein de l'industrie et la concurrence accrue découlant des autres technologies continuent d'exercer des pressions sur les revenus publicitaires de la télévision, et cette situation devrait rester inchangée dans un avenir assez rapproché. Par conséquent, on prévoit que les revenus de la Société diminueront en chiffres absolus.

En raison de la concentration dans le secteur de la radiodiffusion, en particulier à la télévision, on s'attend à ce que le marché pose des défis supplémentaires pour les revenus publicitaires de CBC|Radio-Canada et pour les occasions d'acquisition d'émissions.

Cet effet se ferait particulièrement sentir à CBC Television, dont 50 pour cent du financement vient des revenus publicitaires. De plus, le pouvoir d'achat substantiel des grands conglomérats médiatiques mettrait CBC|Radio-Canada sur la touche pour ce qui est de l'acquisition des émissions les plus populaires, notamment les émissions de sports et la programmation des Jeux olympiques.

Au début des années 1970, le gouvernement a accordé un financement spécial à CBC|Radio-Canada pour qu'elle puisse s'engager dans le Programme de rayonnement accéléré (PRA), conçu pour garantir que toutes les communautés de 500 habitants ou plus aient accès aux signaux hertziens de la Radio et de la Télévision de CBC|Radio-Canada. L'infrastructure de transmission hertzienne de CBC|Radio-Canada a donc été considérablement étendue du fait de cette initiative. Dans le récent mémoire qu'elle a présenté au CRTC sur les technologies télévisuelles, la Société a proposé une solution hybride pour le maintien de la couverture du PRA. Les coûts du remplacement des émetteurs vieillissants s'élèvent à 46 millions de dollars pour la Radio seulement. Une proposition mettant en lumière ce plan a été présentée à la ministre du Patrimoine canadien en janvier 2007.

Enfin, certains câblodistributeurs ont exprimé leur mécontentement à l'égard de la gestion et de la gouvernance du Fonds canadien de télévision (FCT) et, plus précisément, de l'enveloppe de 37 pour cent réservée aux productions diffusées par CBC|Radio-Canada. Cette enveloppe représente 92,5 millions de dollars des 250 millions de dollars qui constituent le Fonds. Le CRTC a mis sur pied un groupe de

travail chargé d'examiner ces préoccupations de longue date. Le groupe de travail a formulé ses recommandations et la décision finale du CRTC est attendue à l'automne 2007. Toute réduction de l'enveloppe accordée à CBC|Radio-Canada entraînerait une hausse des coûts d'acquisition des productions indépendantes ou de développement de la programmation maison.

3.3 PLAN D'EMPRUNT

Conformément aux dispositions des alinéas 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, CBC|Radio-Canada demande au ministre des Finances l'autorisation

de contracter des emprunts ne dépassant pas 25 millions de dollars, sous réserve des conditions générales suivantes :

- Les propositions qui seront financées au moyen de ces emprunts seront conformes au mandat de CBC|Radio-Canada et lui permettront de mieux s'en acquitter.
- Les sommes empruntées serviront à faire des investissements ou seront affectées à des activités courantes qui démontreront leur viabilité en produisant suffisamment de recettes pour dégager un taux de rendement positif.
- La Société ne contractera pas d'emprunt pour financer des activités relevant de son fonds de roulement de base ni pour combler les déficits de son budget de fonctionnement.
- La Société soumettra au ministre des Finances des propositions d'emprunt précises qui seront conformes aux principes ci-dessus.



APERÇU FINANCIER – EXPLOITATION →→

	2006-2007	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits parlementaires	914 323 ¹	948 321 ¹⁻²	967 034 ¹⁻²	946 423 ¹⁻²	946 423 ²	946 423
Financement additionnel initiative en programmation)	60 000	60 000	60 000	60 000 ³	60 000 ³	60 000 ³
Total – Crédits d'exploitation	974 323	1 008 321	1 027 034	1 006 423	1 006 423	1 006 423
Revenus publicitaires et ventes d'émissions	330 735	335 227	395 341 ⁴	343 349	345 066	346 791
Immobilier	7 332	7 994	8 216	8 298	8 381	8 465
Transmission et distribution	7 339	7 307	7 642	7 718	7 796	7 874
Galaxie	21 449	22 307	19 281	20 052	20 854	21 689
Autres revenus ⁵	192 155	177 807	178 261	180 044	181 844	183 662
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	1 533 333	1 558 963	1 635 775	1 565 884	1 570 364	1 574 904
DÉPENSES D'EXPLOITATION						
Services de la Radio et de la Télévision ⁶⁻⁷	1 439 564	1 464 753	1 541 121 ⁴	1 470 784	1 475 432	1 479 527
Transmission, distribution et collecte	60 898	61 203	61 509	61 816	62 125	62 436
Administration nationale	15 984	16 064	16 145	16 225	16 306	16 387
Contribution additionnelle pour le Régime de retraite	11 200	11 200	11 200	11 200	11 200	11 200
Amortissement des immobilisations	119 666	120 862	122 070	123 292	123 908	125 147
Déduire : postes ne nécessitant pas de fonds d'exploitation courants	(113 979)	(115 119)	(116 270)	(117 433)	(118 607)	(119 793)
TOTAL – DÉPENSES D'EXPLOITATION	1 533 333	1 558 963	1 635 775	1 565 884	1 570 364	1 574 904
POSITION NETTE	-	-	-	-	-	-
Position nette après déduction du financement destiné à la programmation et autres dépenses				(60,000)	(60,000)	(60,000)

- 1 Comprend un transfert de fonds provenant du produit de la vente de NATV (9 277 000 dollars en 2006-2007, 2007-2008, 2008-2009 et 2009-2010).
- 2 L'augmentation du financement des salaires n'a pas été approuvée par le Conseil du Trésor pour les exercices au-delà de 2006-2007. On suppose que tout financement reçu sera équivalent à l'augmentation.
- 3 Même si le financement temporaire de 60 millions de dollars a été approuvé pour 2007-2008 et 2008-2009, il n'a pas encore été approuvé pour les trois années suivantes.
- 4 Comprend les dépenses et les revenus liés aux Jeux olympiques de Pékin de 2008.
- 5 Comprend les services spécialisés (CBC Newsworld, le RDI et CBC Country Canada) et d'autres revenus de provenances diverses.
- 6 Comprend les dépenses des principaux services et des services spécialisés (CBC Newsworld, le RDI, et CBC Country Canada) de CBC |Radio-Canada.
- 7 Comprend les 60 millions de dollars pour les initiatives de programmation.

BUDGET DES IMMOBILISATIONS →→

Les dépenses totales en immobilisations de la Société pour l'exercice 2007–2008 devraient atteindre 91,6 millions de dollars, en excluant tous les fonds reportés de 2006–2007 qui doivent servir à terminer les projets entrepris au cours de ce précédent exercice. Pour les exercices ultérieurs à 2007–2008, les dépenses de base en immobilisations se maintiendront à environ 91 millions de dollars.

Environ 60 pour cent du budget d'immobilisations des trois prochaines années devrait être consacré au renouvellement des infrastructures de production, dont les plus importantes initiatives consistent à remplacer l'équipement analogique désuet et défaillant par des appareils numériques, à moderniser les installations de production de la Radio, à poursuivre le déploiement de la production vidéotique et à procéder à des investissements pour remplacer des actifs qui ont atteint la fin de leur vie utile par des installations de production de télévision haute définition (TVHD).

Environ 15 pour cent du budget devrait servir à financer l'achat de systèmes et d'infrastructures technologiques pour l'ensemble de la Société. Parmi les initiatives à venir, soulignons la mise à jour de notre système radiotique, qui a atteint la fin de sa vie utile, et des investissements initiaux dans un système de gestion des documents électroniques. D'autres investissements serviront à la mise à jour de notre serveur et à la mise à niveau de nos logiciels. D'importantes améliorations sont actuellement apportées à nos installations de Vancouver, où l'on

procède également à l'implantation d'une salle de nouvelles intégrée, principalement financée par la vente d'espaces inutilisés de notre propriété.

Le reste du budget servira principalement à assurer l'entretien des émetteurs et des pylônes de transmission, à améliorer et à étendre les services radiophoniques, conformément aux engagements pris envers le CRTC. D'autres investissements serviront à moderniser les immeubles et à les rendre conformes à la réglementation, de même qu'à renouveler une partie de notre parc automobile.

La Société devra également remplacer les vieux pylônes et émetteurs mis en service dans le cadre du Programme de rayonnement accéléré (PRA) vers la fin des années 1970 et au début des années 1980 qui visait à offrir un service aux petites communautés. En règle générale, ces éléments ont une durée utile de 20 à 30 ans. Le grand nombre de pylônes et d'émetteurs installés au cours de la période du PRA déphase le cycle normal de remplacement des biens, et il en résulte une très forte demande de capitaux.

Le passage à la radio numérique, à la télévision numérique (TVN) ainsi qu'à la télévision haute définition (TVHD) sera conditionné par le marché et nécessitera des investissements considérables, mais indispensables. Le CRTC a publié sa *Politique d'attribution de licence visant à assurer le bon déroulement de la transition du mode analogique au mode numérique de la télédiffusion en direct* (Avis public 2002–31) et son *Cadre de réglementation pour la distribution de signaux de télévision numérique* (Avis public 2003–61). Les télédiffuseurs privés et CBC|Radio-Canada ont commencé à mettre en œuvre la TVN, une tâche qui s'étendra sur quelques années.

À la suite d'une audience en profondeur tenue tard en 2006, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) publiait son examen des politiques touchant la télévision hertzienne. Le Conseil confirmait ses règles concernant la distribution des signaux de la télévision traditionnelle et son pouvoir de mettre en place des frais d'abonnement pour les télédiffuseurs hertziens. Cependant, le CRTC en arrivait à la conclusion que ces frais n'étaient pas encore

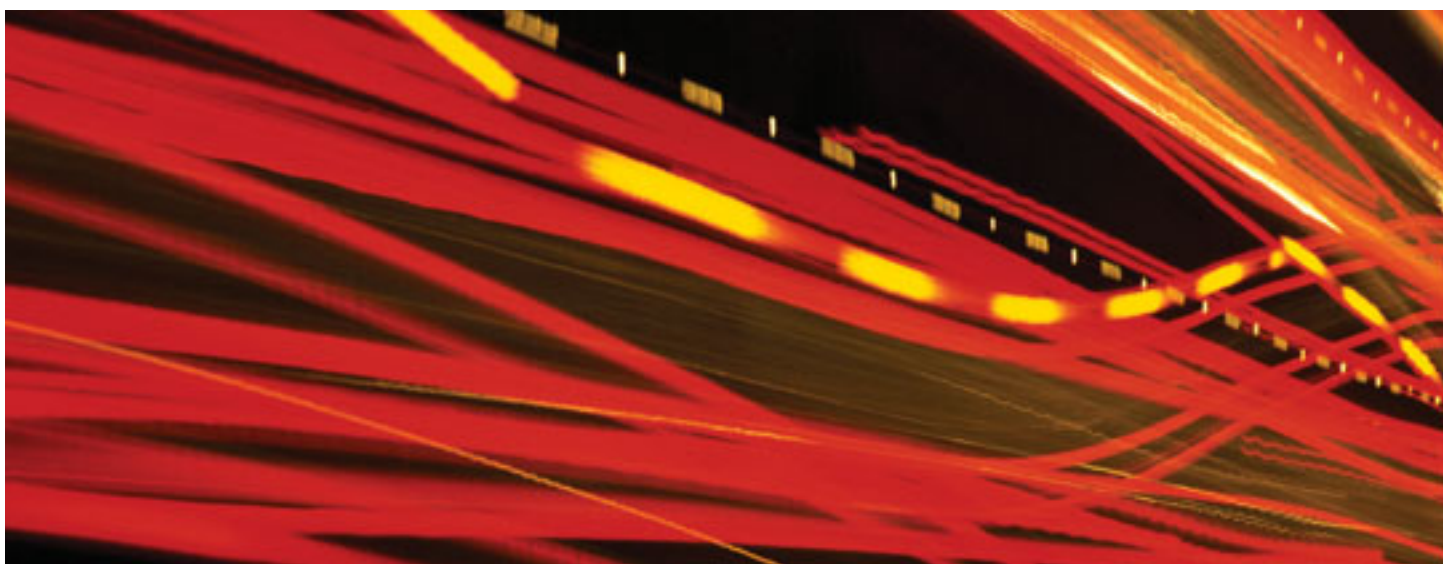
nécessaires. Le Conseil entendait également les commentaires des parties sur le passage à la télévision numérique. CBC|Radio-Canada a proposé son modèle hybride pour desservir les abonnés de la télévision hertzienne et les abonnés de la télévision par câble et par satellite dans l'environnement numérique.

CBC|Radio-Canada ne doit pas se laisser devancer dans la transition au numérique. Pour ce faire, les infrastructures de transmission et de distribution, tout comme les studios de production et d'autres équipements, requièrent d'importants investissements en immobilisations qui ne peuvent

qu'être partiellement couverts par notre niveau actuel de financement.

Le CRTC a aussi récemment émis sa nouvelle *Politique en matière de radio numérique* (Avis public de radiodiffusion 2006-160). Cette politique ouvre la voie à d'autres utilisations du spectre des radiofréquences actuellement octroyé à la radiodiffusion numérique (RN), y compris la diffusion de nouveaux services de programmation audio numérique, de contenu multimédia et de contenu par protocole Internet, ce qui pourrait faire de la RN un autre élément de la stratégie multiplateforme de CBC|Radio-Canada.

Le développement, sur le marché des États-Unis des services de radio numérique In-Band on-Channel (IBOC) et le développement prévu, en 2006–2007 – mais qui reste à tester –, des récepteurs radio haute définition qui y sont associés, pourraient avoir des répercussions importantes sur le marché canadien, incitant à une possible utilisation de technologies semblables au Canada. Nous surveillons en ce moment les progrès américains dans ce domaine, de même que ceux de la radiodiffusion numérique (RN) au Canada et partout dans le monde, ce qui pourrait encore augmenter la pression sur le budget des immobilisations de la Société.



MANDAT ET GOUVERNANCE →→

MANDAT

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

LE RÔLE DE LA SOCIÉTÉ DANS LE SYSTÈME CANADIEN DE RADIODIFFUSION

L'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et comprend des dispositions précises quant au rôle de la Société au sein du système canadien de radiodiffusion. Voici ce que stipulent les alinéas (l) et (m) du paragraphe 3(1) :

- (l) la Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit;
- (m) la programmation de la Société devrait à la fois :
 - i. être principalement et typiquement canadienne,
 - ii. refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions,
 - iii. contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre,
 - iv. être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue,

- v. chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais,
- vi. contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales,
- vii. être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens, et
- viii. refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Ces dispositions donnent à CBC | Radio-Canada un très vaste mandat, exigeant que la Société rende sa programmation accessible aux quatre coins du pays, en anglais et en français, d'une manière qui réponde à la fois aux besoins nationaux et régionaux, tout en reflétant le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Outre ce mandat national, CBC | Radio-Canada est aussi tenue, par le paragraphe 46(2) de la *Loi sur la radiodiffusion*, de fournir un service international en conformité avec toute condition de licence et tout règlement émis par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), de même qu'avec toute directive émise par le gouverneur en conseil.

Aucun autre radiodiffuseur canadien, qu'il soit privé ou public, n'a un aussi vaste mandat ni une telle portée de par ses activités que CBC | Radio-Canada.

POUVOIRS INSTITUTIONNELS

La partie III de la *Loi* définit les pouvoirs de base de la Société.

La relation sans lien de dépendance entre CBC|Radio-Canada et le gouvernement, eu égard aux activités de la Société, est au cœur du régime établi par la partie III. Le paragraphe 35(2) prévoit précisément que « toute interprétation ou application de la présente partie [partie III] doit contribuer à promouvoir et à valoriser la liberté d'expression, ainsi que l'indépendance en matière de journalisme, de création et de programmation, dont jouit la Société dans la réalisation de sa mission et l'exercice de ses pouvoirs ». Cette exigence est reprise dans le paragraphe 46(5) (dans le contexte de la mission et des pouvoirs de la Société) et dans le paragraphe 52(1) (dans le contexte de certaines dispositions eu égard aux rapports financiers).

Le paragraphe 50(1) de la *Loi* exige que le siège social de la Société soit situé dans la région de la capitale nationale. Les pouvoirs de la Société sont énumérés dans le paragraphe 46(1), qui réitère que CBC|Radio-Canada a pour mission d'offrir la programmation prévue aux alinéas (l) et (m) du paragraphe 3(1) et qui dresse la liste des pouvoirs octroyés à la Société afin qu'elle puisse réaliser son mandat, comme la capacité de produire ou d'acheter des émissions, de conclure des contrats, et d'acquérir des droits d'auteur et des marques de commerce.

Le paragraphe 47(1) de la *Loi* prévoit que la Société est mandataire de Sa Majesté, sauf en ce qui a trait à son service international et à son personnel. À ce titre, la Société peut conclure des contrats [47(2)] et acquérir des biens [47(3)] au nom de Sa Majesté [48(2)(a)],

jusqu'à un montant maximal de quatre millions de dollars que ce soit en vue de l'acquisition de biens immeubles ou de l'aliénation de biens meubles ou immeubles (autres que les matériaux ou sujets d'émissions et les droits y afférents), de même qu'elle peut louer des biens immeubles jusqu'à un montant maximal de 15 millions de dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)(b)]. Les transactions impliquant des montants supérieurs requièrent l'approbation du gouverneur en conseil.

Conformément au paragraphe 46.1 de la *Loi*, CBC|Radio-Canada peut contracter des emprunts, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, jusqu'à un maximum de 25 millions de dollars, ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement.

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

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

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

Le paragraphe 23(1) de la *Loi* exige que le CRTC consulte CBC|Radio-Canada, si elle en fait la demande, quant à toute condition de licence que l'on proposerait d'appliquer à la Société. Si la

Société juge que certaines conditions de licence peuvent l'empêcher de remplir adéquatement son mandat en vertu de la *Loi*, la Société peut en référer au ministre du Patrimoine canadien [23(2)]. Le ministre a l'autorité d'émettre une directive à l'intention du CRTC en ce qui concerne les conditions de licence en litige.

Conformément au paragraphe 24(2) de la *Loi*, aucune licence principale de CBC|Radio-Canada (c.-à-d. les licences des stations de radio et de télévision hertziennes) ne peut être révoquée ou suspendue sans le consentement de CBC|Radio-Canada. Si le CRTC détermine que la Société a manqué à une condition de licence, le CRTC doit faire suivre un rapport au ministre du Patrimoine canadien, et celui-ci doit le déposer au Parlement (article 25).

Les autres activités de radiodiffusion de la Société (p. ex. la télévision spécialisée et les services audio payants) sont soumises à la réglementation qui s'applique aux autres intervenants de l'industrie. Cependant, conformément à l'alinéa 26(1) (b) de la *Loi*, le gouverneur en conseil peut demander au CRTC de réserver des chaînes ou des fréquences pour CBC|Radio-Canada. Une telle demande ne doit pas être liée à l'une des licences principales de la Société.

En principe, les licences principales de radiodiffusion de CBC|Radio-Canada arrivent à échéance le 31 août 2007. Le CRTC a toutefois accordé à la Société un renouvellement administratif de ses licences et lancera de nouveau le processus de renouvellement des licences une fois qu'il aura terminé l'examen de sa politique sur la télévision conventionnelle, sur les services spécialisés et le secteur de la distribution, probablement en 2008.

GOUVERNANCE

Comme il a été indiqué ci-dessus, la partie III de la *Loi* établit les mécanismes de gouvernance de la Société.

Conformément à l'article 36 de la *Loi*, CBC|Radio-Canada possède un Conseil d'administration constitué de 12 administrateurs, incluant le président du Conseil et le président-directeur général, qui sont tous nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de cinq ans. Les mandats du président et du président-directeur général peuvent être reconduits sans limites, mais tous les autres administrateurs sont limités à deux mandats consécutifs, sauf si leur troisième mandat consiste en celui de président du Conseil ou de président-directeur général.

Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires et des activités de la Société, laquelle, conformément à l'article 40 de la *Loi*, doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 45 de la *Loi*, le Conseil doit constituer deux comités permanents, l'un sur la radiodiffusion de langue française et l'autre sur la radiodiffusion de langue anglaise. Le paragraphe 148.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) exige que le Conseil constitue un Comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs.

Le Plan d'entreprise que la Société est tenue de présenter au gouvernement conformément à l'article 54 de la *Loi* doit comprendre un énoncé des objectifs de la Société pour les cinq prochaines années et la stratégie pour leur mise en œuvre, le budget d'immobilisations et le budget d'exploitation pour l'exercice financier suivant et les intentions de la Société de contracter des emprunts pour l'exercice

en cours. Le budget d'immobilisations doit être approuvé par le Conseil du Trésor et toute intention d'emprunt doit être approuvée par le ministre des Finances.

Conformément à l'article 55 de la *Loi*, la Société doit également soumettre au ministre du Patrimoine canadien un sommaire du Plan d'entreprise modifié de façon à refléter les ressources financières que le Parlement propose d'allouer à CBC|Radio-Canada. Le ministre doit déposer le sommaire du Plan d'entreprise au Parlement.

L'article 131 de la *LGFP* exige de la Société qu'elle tienne des livres comptables de manière satisfaisante, alors que l'article 132 stipule qu'elle doit effectuer des vérifications internes à cet égard. La Société doit fournir au ministre du Patrimoine canadien, à la demande de celui-ci, les rapports sur ses activités financières. Le paragraphe 53(2) de la *Loi* stipule que la Société n'est pas tenue de fournir de l'information qui pourrait compromettre ou limiter l'indépendance journalistique, créative ou de programmation de la Société au Conseil du Trésor ou aux ministres du Patrimoine canadien ou des Finances.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur de la Société en vertu de l'article 61 de la *Loi*. Conformément à l'article 132 de la *LGFP*, la Société doit faire préparer un Rapport annuel par un vérificateur, lequel est acheminé au ministre du Patrimoine canadien. Les articles 138 à 142 de la *LGFP* exigent de la Société qu'elle procède à un examen spécial de ses systèmes et de ses pratiques sur une base quinquennale. Le rapport du vérificateur afférent à cet examen spécial doit être soumis au Conseil d'administration. Si le vérificateur le juge nécessaire après consultation avec le Conseil, il pourra porter toute information pertinente à l'attention du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 71 de la *Loi*, la Société doit, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice, fournir un Rapport annuel au ministre du Patrimoine canadien et au président du Conseil du Trésor. Le ministre doit soumettre ce Rapport annuel au Parlement dans les 15 jours suivant sa réception.

Enfin, en plus des mécanismes de gouvernance définis dans la *Loi*, le Conseil d'administration a nommé, en avril 2005, un agent indépendant en vertu de la politique sur la divulgation d'actes répréhensibles (la politique de dénonciation) de CBC|Radio-Canada. La politique de dénonciation de CBC|Radio-Canada est également conforme à la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* du gouvernement adoptée en novembre 2005. La Société possède également un code de normes et pratiques journalistiques exhaustif. Les plaintes du public non résolues par les responsables de la programmation sont transmises à l'un des deux ombudsmans indépendants de la Société.

Du fait de l'adoption du projet de loi C-2, la *Loi fédérale sur la responsabilité*, en décembre 2006, CBC|Radio-Canada sera assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information*, à compter du 1^{er} septembre 2007.

La *Loi sur l'accès à l'information* donne le droit au public d'accéder à tous les documents que détient le gouvernement fédéral, les sociétés d'État et d'autres institutions fédérales régies par la *Loi*, et fixe des exceptions à ce droit. L'exception importante pour CBC|Radio-Canada est celle qui touche l'information liée aux activités journalistiques, créatives et de programmation de la Société. Par conséquent, la *Loi* ne s'applique pas à l'information qui concerne



le contenu de programmation de CBC | Radio-Canada (Télévision, Radio, sites Web).

En prévision du 1^{er} septembre 2007, la Société :

- EST EN TRAIN D'ÉLABORER UN PROGRAMME D'ACCÈS À L'INFORMATION INSTITUTIONNEL;
- INFORME LES GESTIONNAIRES À L'ÉCHELLE NATIONALE DE LA *LOI SUR L'ACCÈS À L'INFORMATION* ET DES RÉPERCUSSIONS QUE CETTE LOI COMPORTE POUR CBC | RADIO-CANADA;
- EST EN TRAIN DE METTRE SUR PIED UN BUREAU D'ACCÈS À L'INFORMATION À OTTAWA QUI SERA CHARGÉ DE LA GESTION DU PROGRAMME D'ACCÈS À L'INFORMATION DE LA SOCIÉTÉ.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE GESTION

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

La structure organisationnelle de la Société reflète ses activités de radiodiffusion et ses activités connexes ainsi que son infrastructure et ses obligations administratives. Il existe 10 divisions au sein de la Société :

- SERVICES FRANÇAIS (TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA, RADIO DE RADIO-CANADA ET NOUVEAUX MÉDIAS)
- CBC TELEVISION
- CBC RADIO
- LES TECHNOLOGIES DE RADIO-CANADA
- GESTION IMMOBILIÈRE
- STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL
- FINANCES ET ADMINISTRATION
- RESSOURCES HUMAINES ET ORGANISATION

- COMMUNICATIONS
- AVOCAT-CONSEIL ET SECRÉTAIRE GÉNÉRAL

Ces 10 divisions relèvent du président-directeur général par l'intermédiaire de leur chef de division respectif. Les trois premières divisions (Services français, CBC Television et CBC Radio) sont responsables des activités de programmation de la Société. Les Technologies et la Division immobilière ainsi que les Services partagés de CBC | Radio-Canada, un centre d'appel et de transactions qui offre des services de soutien en ressources humaines, finances et TI, sont responsables de la gestion des installations et des systèmes qui sont à la base de toutes les activités de radiodiffusion. Les autres divisions assument plutôt des fonctions de soutien – ressources humaines, finances, services juridiques, exigences réglementaires, stratégie, développement commercial et communications. Toutes les divisions mettent continuellement en œuvre les meilleures pratiques pour veiller à ce que la plus grande partie du financement global de la Société soit dévolue aux activités de radiodiffusion.

Le Comité supérieur de direction de la Société est constitué du président-directeur général et des chefs des 10 divisions.

MESURES ANTÉRIEURES DU RENDEMENT DE CBC | RADIO-CANADA →→

MESURES DU RENDEMENT

	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006
QUALITATIVES				
Essentiel	95 %	97 %	96 %	97 %
Satisfaction	84 %	86 %	86 %	89 %
Caractère distinct	81 %	84 %	87 %	90 %
Complet (compréhensif)	91 %	93 %	93 %	95 %
Nouvelles crédibles (confiance)	93 %	95 %	94 %	96 %
QUANTITATIVES				
PORTÉE HEBDOMADAIRE				
CBC Television	16 637 000	16 965 000	16 197 000	16 530 000
CBC Newsworld	6 216 000	5 815 000	6 127 000	6 222 000
Télévision de Radio-Canada (francophones)	5 100 000	5 162 000	6 134 000	6 230 000
RDI	2 930 000	2 725 000	2 683 000	2 485 000
CBC Radio One	3 072 000	3 022 000	3 136 000	2 729 000
CBC Radio 2	1 249 000	1 163 000	1 181 000	1 156 000
Première Chaîne	833 000	924 000	976 000	997 000
Espace musique	303 000	313 000	429 000	429 000
PART				
CBC Television (19 h à 23 h)	7,4 %	8,9 %	6,7 %	7,9 %
CBC Newsworld	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,0 %
Télévision de Radio-Canada (19 h à 23 h)	17,6 %	16 %	21,1 %	19,7 %
RDI	2,6 %	2,3 %	2,9 %	2,5 %
CBC Radio One	9,1 %	8,5 %	9,1 %	7,3 %
CBC Radio 2	3,5 %	3,3 %	3,2 %	3,4 %
Première Chaîne	10,7 %	12,9 %	13,1 %	13,1 %
Espace musique	2,3 %	2,3 %	3,0 %	2,8 %
CONTENU CANADIEN				
CBC Television (19 h à 23 h)	84 %	86 %	67 %	80 %
CBC Newsworld	90 %	90 %	90 %	89 %
Télévision de Radio-Canada (19 h à 23 h)	86 %	88 %	85 %	88 %
RDI	97 %	95 %	90 %	90 %
CBC Radio	100 %	100 %	100 %	100 %
Radio de Radio-Canada	100 %	100 %	100 %	100 %
NOMBRE DE PRIX				
CBC Television	-	-	200	279
Télévision de Radio-Canada	-	-	55	28
CBC Radio	-	-	85	78
Radio de Radio-Canada	-	-	18	7
Nouveaux Médias	-	-	-	16

Notes

19 h à 23 h = heures de grande écoute, période où le plus grand auditoire de télévision est disponible.

Les données d'auditoire de la Télévision sont basées sur la période de septembre à août.

Les données de contenu canadien et les parts de CBC Television et de la Télévision de Radio-Canada concernent les heures de grande écoute.

Les données d'auditoire de la Radio sont basées sur la moyenne des sondages de l'automne et du printemps.

Les données de la Télévision de Radio-Canada sont basées sur différentes méthodologies :

BBM - L'audimètre par jumelage des images (PMT) de 2001-2002 à 2003-2004;

BBM - L'audimètre portable (PPM) à partir de 2004-2005.

CIBLES ET RÉSULTATS POUR LES PRINCIPAUX RÉSEAUX DE LA RADIO ET DE LA TÉLÉVISION DE CBC|RADIO-CANADA →→

INDICATEURS DE RENDEMENT POUR CBC TELEVISION

INDICATEURS DE RENDEMENT	MESURES DE LA PERFORMANCE	BASE/CIBLE 2006-2007	RÉSULTATS 2006-2007	BASE/CIBLE 2007-2008
VALEUR PUBLIQUE	Différentiation	Ratio maintenu	Atteint ¹	Ratio maintenu
	Perception	Accroître le score maximum de 36 % à 42 % ²	Atteint ²	Toutes les émissions > 60 % (3 boîtes supérieures)
	Reconnaissance	B+ ou mieux	Cet indicateur a été abandonné en 2006-2007.	Indicateur abandonné
AUDITOIRES	Part de marché en heure de grande écoute de CBC Television, saison régulière	8,5 %	7,4 % ³	8,0 %
REVENUS	Revenus publicitaires des principales chaînes, avril à mars	210 millions de dollars	205 millions de dollars	212 millions de dollars
COÛTS	Budget total avec allocations avril à mars	517,5 millions de dollars	Atteint ⁴	512,8 millions de dollars

1 Basé sur le pourcentage de titres.

2 Les résultats reflètent un changement dans la méthodologie utilisée pour amasser cet indicateur. Près des 2/3 des titres ont reçu les notes maximales.

3 La cible de 8,5 % reposait sur l'hypothèse d'un financement beaucoup plus important du Fonds canadien de télévision (FCT) qui ne s'est pas concrétisé.

4 La cible initiale a été par la suite relevée, avec une nouvelle allocation budgétaire de 522,4 millions de dollars. Les coûts finaux réels ont été de 522,3 millions de dollars.

INDICATEURS DE RENDEMENT POUR CBC RADIO

INDICATEURS DE RENDEMENT	MESURES DE LA PERFORMANCE	BASE/CIBLE 2006–2007	RÉSULTATS 2006–2007	BASE/CIBLE 2007–2008
TAUX ÉLEVÉ DE SATISFACTION DES AUDITEURS	Résultats du <i>FIATS</i> pour Radio One ¹			
	Satisfaction	67 %	59 %	67 %
	Essentiel	85 %	83 %	85 %
	Distinctif	77 %	Cet indicateur a été abandonné en 2006–2007	-
	Pertinence	58 %	60 %	58 %
	Reflet régional	76 %	64 %	76 %
	Ethnicité/diversité culturelle	65 %	64 %	65 %
PART ET PORTÉE NATIONALE ²	Portée	3,8 millions	3,8 millions	3,8 millions
	Part	12,2 %	13 %	12,2 %
LA RECONNAISSANCE POUR L'EXCELLENCE DE SA PROGRAMMATION	Nombre de prix nationaux et internationaux	100	121	100
LES SERVICES LOCAUX ÉTENDUS DANS LES GRANDS MARCHÉS RADIOPHONIQUES NON DESSERVIS	Nombre d'extensions de services dans les marchés de plus de 100 000 habitants	Non disponible	Voir la note ³	Même chose
<p>1 Noyau d'auditeurs – 3 boîtes supérieures, <i>fully integrated attitudinal tracking survey</i> (FIATS), automne 2006.</p> <p>2 Sondage BBM automne 2006.</p> <p>3 L'extension du service dans les marchés mal desservis est un objectif important à long terme pour CBC Radio. Bien que les ressources n'aient permis aucune extension de service en 2006–2007, cet objectif demeure un objectif stratégique important pour le service de la Radio.</p>				

INDICATEURS DE RENDEMENT POUR LA TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA

INDICATEURS DE RENDEMENT	BASE/CIBLE 2006-2007	RÉSULTATS 2006-2007	BASE/CIBLE 2007-2008
INDICATEURS DE RENDEMENT – AUDITOIRE			
APPRÉCIATION GLOBALE DE LA PROGRAMMATION PAR L'AUDITOIRE « Sur une échelle de 0 à 10, quelle note donneriez-vous à la programmation de Radio-Canada? »	6,7 Base 2004-2005	6,6	6,7
PARTS D'AUDITOIRE COMBINÉES POUR LA TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA ET LE RDI	Entre 15 % et 20 % Au moins 14 % pour la Télévision de Radio-Canada	15,9 % 13,5 %	Entre 15 % et 20 % Au moins 13 % pour la Télévision de Radio-Canada
INDICATEURS DE RENDEMENT – FINANCES			
POURCENTAGE DES RESSOURCES FINANCIÈRES INVESTIES DANS LES ÉMISSIONS	82 % Base 2004-2005	80 %	80 %
ATTEINTE DE LA CIBLE DES VENTES PUBLICITAIRES – RÉSEAU PRINCIPAL SEULEMENT	110 millions de dollars	107,2 millions de dollars	108 millions de dollars
MAINTIEN DE L'ENVELOPPE RÉSERVÉE À RADIO-CANADA AU FCT, AU NIVEAU DES ANNÉES PRÉCÉDENTES	Environ 23 millions de dollars	25,2 millions de dollars	25,2 millions de dollars (base 2005-2006)
INDICATEURS DE RENDEMENT – REFLET ET DIVERSITÉ			
MOYENNE ANNUELLE HEBDOMADAIRE – ÉMISSIONS RÉGIONALES AU RÉSEAU	7 heures	7,8	7 heures
AUGMENTATION DU NOMBRE ET DU TAUX DE RÉTENTION D'EMPLOYÉS SE DÉCLARANT MINORITÉS VISIBLES, RÉSEAU ET RÉGIONS	1,4 % Base 2004	1,6 %	1,4 %
INDICATEURS DE RENDEMENT – RESSOURCES HUMAINES			
ÉVALUATION DU RENDEMENT DE TOUS LES EMPLOYÉS, EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS	100 % du personnel	Près de 100 %	Entre 90 et 100 %

INDICATEURS DE RENDEMENT POUR LA RADIO DE RADIO-CANADA

INDICATEURS DE RENDEMENT	BASE/CIBLE 2006–2007	RÉSULTATS 2006–2007	BASE/CIBLE 2007–2008
MAINTENIR UN NIVEAU D'ÉCOUTE OPTIMAL <i>Parts d'auditoire combinées de la Première Chaîne et d'Espace musique</i>	Entre 14 % et 16 %	15,2 % ¹ 16,7 % ²	Entre 14 % et 16 %
POURSUIVRE NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LES MUSICIENS CANADIENS <i>Enregistrements de concerts et spectacles</i>	350 Base 2004–2005	310	300
INVESTISSEMENT RÉGIONAL <i>Maintenir notre niveau d'investissement régional en production</i>	45 % Base 2004–2005	50 %	45 %
ÉVALUATION DU RENDEMENT DE TOUS LES EMPLOYÉS, EN LIEN AVEC LES OBJECTIFS	100 % du personnel	Près de 100 %	Entre 90 et 100 %
1 Sondage BBM automne 2006. 2 Sondage BBM printemps 2007.			



BC1-3/2007
978-0-662-29955-2

Publication et distribution :

Stratégie et développement commercial
CBC | Radio-Canada
181, rue Queen
CP 3220 Succ C
Ottawa (Ontario)
K1Y 1E4
613-288-6000
liaison@Radio-Canada.ca
CBC.Radio-Canada.ca

Design : Utopia Communications

