



# **CBC/RADIO-CANADA**

Discussion du Comité de planification stratégique du Conseil  
**Les grands enjeux**

14 mai 2014



## INTRODUCTION

L'objectif de ce document est de présenter au Conseil un aperçu du travail et de la réflexion en cours sur la stratégie et d'inviter les membres du Conseil à faire part de leurs commentaires et de leurs conseils à cette étape-ci.

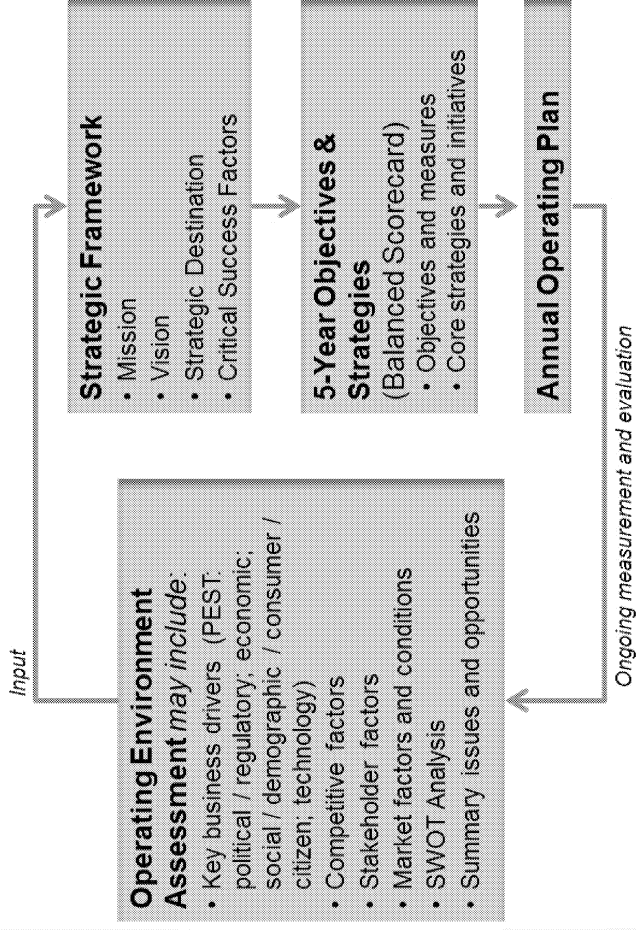
Comme vous le constaterez, le document se concentre largement sur les services que CBC/Radio-Canada offrira aux Canadiens dans l'avenir. Il ne fait pas état de décisions, mais présente plutôt l'état des délibérations de la direction à un moment précis dans le temps. En arrière-plan, un immense travail se fait afin d'analyser les répercussions de chaque changement potentiel du point de vue financier, du mandat, opérationnel et de l'auditoire.

Cette réunion est l'occasion pour le Conseil de se faire une idée de la portée des changements éventuels et de signaler les risques qu'il faudra prendre clairement en considération et les possibilités qu'il faudra exploiter lorsqu'il s'agira d'approuver les décisions.



# INTRODUCTION

À la suite de l'examen du cadre stratégique mené avec le Conseil le 27 mars, la direction s'est donné comme tâche de poursuivre le développement de la stratégie en matière de contenu - *réduire nos services et émissions et les repositionner en fonction des besoins de l'auditoire, de façon plus délibérée, en vue d'augmenter et de renforcer la participation à l'espace public* -, qui sera la pierre angulaire des décisions stratégiques.



Dans le cadre de ce travail, l'Équipe de la haute direction (EHD) a pris certaines décisions importantes qui auront des répercussions fondamentales sur l'avenir de CBC/Radio-Canada. L'objectif central de la réunion du Conseil d'administration, le 14 mai, est de donner un aperçu des décisions d'orientation, y compris les motivations sous-jacentes, les répercussions et les risques, et d'avoir une discussion approfondie et collaborative avec le Conseil quant à la marche à suivre. La direction se fondera sur les commentaires à l'issue de cette séance pour mettre la dernière main au plan stratégique.



# ÉLÉMENTS DU PLAN STRATÉGIQUE DU CONSEIL – ORDRE DU JOUR DE LA RÉUNION

| Heure   | Sujet   |
|---------|---|
| 12 h 30 | Introduction  |
| 12 h 40 | DISCUSSION ET COMMENTAIRES :<br>Décisions et orientations stratégiques concernant les services de base <ul style="list-style-type: none"><li>• Évolution des services essentiels</li><li>• Régions</li><li>• Production</li><li>• Musique</li><li>• Sports</li><li>• Priorité future : <i>implications de la notion d'espace public</i></li></ul> |
| 15 h 40 | Répercussions sur le plan organisationnel <ul style="list-style-type: none"><li>• Infrastructure</li><li>• Personnes</li><li>• Finances</li></ul>   |
| 16 h 40 | Prochaines étapes   |
| 17 h    | Fin de la réunion   |



# **DISCUSSION ET COMMENTAIRES**

## **Cadre stratégique**

**Critères relatifs aux décisions concernant les services**

**DISCUSSION : Décisions concernant les services**



# CADRE STRATÉGIQUE

|   |  |
|---|--|
| <b>MISSION</b><br>CBC/Radio-Canada exprime la culture canadienne et enrichit la vie de tous les Canadiens en leur offrant un contenu diversifié qui informe, éclaire et divertit.   |  |
| <b>VISION</b><br>En 2020, CBC/Radio-Canada sera l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.   |  |
| <b>Objectifs préliminaires sur cinq ans</b>   | <b>Thèmes stratégiques préliminaires sur cinq ans</b>  |
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Accroître et approfondir notre engagement envers les Canadiens; <i>les inspirer/les amener à participer à l'espace public</i></li><li>2. Transformer notre infrastructure de « radiodiffuseur traditionnel » en infrastructure « d'animateur de l'espace public »]</li><li>3. Créer une culture axée sur la responsabilisation personnelle, l'urgence, l'interdépendance, la créativité et l'alignement</li><li>4. Avoir une santé financière durable, incluant la capacité d'investir pour l'avenir</li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>CONTENU</b> : auditoire comme point de départ et comme priorité</li><li>2. <b>INFRASTRUCTURE</b> : Réinvention et amélioration continue</li><li>3. <b>CULTURE</b>: simplification, autonomisation et création d'un sentiment d'urgence</li><li>4. <b>FINANCES</b> : viabilité financière</li></ol> |



# CRITÈRES RELATIFS AUX DÉCISIONS CONCERNANT LES SERVICES

En janvier, l'EHD a établi huit critères afin de procéder à une évaluation initiale des services du point de vue de leur importance future pour CBC/Radio-Canada.

## Critères

- Valeur sur le plan du service public
- Au cœur du mandat
- Impératif stratégique
- Contribution financière\*
- Importance financière\*
- Unique/ distinctif
- Portée
- Niveau de l'impact sur la marque

Cet effort a permis à l'EHD de se concentrer plus précisément sur des services particuliers qu'il faudra évaluer et réinventer afin de déterminer quel rôle, le cas échéant, ils joueront à CBC/Radio-Canada en 2020, dans le contexte de l'offre d'un contenu pertinent et captivant et, de la viabilité financière. **Principaux points examinés :**

1. Évolution générale des services
2. Offre régionale
3. Production
4. Sports
5. Musique

*Remarque : La stratégie détaillée par genre est envisagée dans le contexte de l'évolution générale des services.*

## Les décisions d'orientation prises par rapport aux cinq points mentionnés ci-dessus ont été basées sur les facteurs suivants :

- Contribue à la viabilité financière (p. ex., les coûts de la transformation)
- Appuyé par des tendances/des données
- A des répercussions positives sur la mobilisation de l'auditoire (intensité/portée)
- S'harmonise avec le mandat et renforce le positionnement de la marque ainsi que le caractère distinctif en tant que radiodiffuseur public
- Aide à transformer la mentalité et la culture à CBC/Radio-Canada pour passer de l'idée de « producteur » à celle de « diffuseur »
- Plan de mise en œuvre, échéancier et obstacles à surmonter



## **DISCUSSION**

### **1. ÉVOLUTION DES SERVICES ESSENTIELS**





# DISCUSSION : ÉVOLUTION DES SERVICES ESSENTIELS

## CONTEXTE

Dans le contexte de la mission et de la vision, CBC/Radio-Canada est convaincue que la stratégie relative au contenu et aux services constitue la pierre angulaire des décisions stratégiques pour Au-delà de 2015. L'objectif sur cinq ans concernant le marché/l'auditoire - *augmenter et renforcer notre engagement à l'égard des Canadiens* – a inspiré la stratégie de contenu axée sur l'auditoire : réduire nos services et émissions (restants) et les repositionner en fonction de l'auditoire, de façon plus délibérée, en vue d'augmenter et de renforcer la participation à l'espace public.

Pour en arriver à une offre de services pour les Canadiens qui maximise la mobilisation et qui est viable financièrement, CBC/Radio-Canada doit déterminer *quels* services devraient être offerts et *comment* ils devraient être offerts.

La direction a déterminé ce qui est essentiel au succès de CBC/Radio-Canada en 2020 à la lumière des éléments suivants :

- Rendement actuel
- Auditoire projeté/technologies/tendances en matière de revenus
- Qu'est-ce qui serait essentiel d'ici 2020 pour mettre en œuvre la vision, étant donné les tendances et les données financières ainsi que les critères suivants : différenciation, intensité suscitée chez l'auditoire, contribution aux synergies au sein de CBC/Radio-Canada et occasions de partenariats.
- Quel niveau d'asymétrie serait nécessaire pour répondre aux différents besoins du marché?

Les tableaux des pages suivantes montrent l'évolution proposée des services.

# Affectation des ressources



## English services

In 2014



Legend:

██████████ Primary platform

██████████ Secondary platform

s.18(b)

s.21(1)(b)

La réflexion est en cours.

Définir les réaffectations budgétaires réelles dans le contexte des fonds disponibles attendus au cours des prochaines années constituera la prochaine étape essentielle.

In 2020



# Affectation des ressources



## Services français

En 2014

|   | Télé | Radio | Num.   |
|---|------|-------|--------|
| Art et divertissement<br>(dramatiques, culture et variétés) |      |       | Tou.tv |
| Affaires publiques et documentaires                         |      |       |        |
| Sports  |      |       |        |
| Jeunesse  |      |       |        |
| Musique   |      |       | Ici.mu |
| Information nationale                                       |      |       |        |
| Information régionale                                       |      |       |        |
| Radio parlée nationale                                      |      |       |        |
| Radio parlée régionale                                      |      |       |        |

Légendes:

- Plateforme primaire
- Stratégie multiplateforme
- Plateforme secondaire

La réflexion est en cours.

Définir les

réaffectations budgétaires réelles dans le contexte des fonds disponibles attendus au cours des prochaines années constituera la prochaine étape essentielle.

En 2020

Télévision Radio Plateformes numériques

s.21(1)(b)

s.18(b)

11



# DISCUSSION : ÉVOLUTION DES SERVICES ESSENTIELS

s.18(b)

s.21(1)(b)

2014

2020

Commentaires

## Services

- Les services et les ressources se concentrent dans les « plateformes » traditionnelles de la télévision et de la radio
- Le numérique a fait partie des investissements prioritaires, mais il reste vraiment à la traîne des services traditionnels pour ce qui est des ressources, des auditoires et des revenus

## Finances

- À confirmer



s.21(1)(b)  
s.18(b)

# DISCUSSION : ÉVOLUTION DES SERVICES ESSENTIELS

Risques

Mesures d'atténuation



# **DISCUSSION : ÉVOLUTION DES SERVICES ESSENTIELS**

## **Prochaines étapes**

- Validation financière
- Stratégie par genre



## **DISCUSSION**

### **2. OFFRE RÉGIONALE**



# DISCUSSION : OFFRE RÉGIONALE

s.18(a)

s.18(b)

s.21(1)(b)

## CONTEXTE

L'offre de contenu local est un élément clé de la mobilisation des Canadiens à l'égard de CBC/Radio-Canada. Notre offre régionale comprend aussi une structure de coûts imposante

Toutefois, le service local est un élément essentiel de la réalisation du mandat de CBC/Radio-Canada, et est à la base de notre rôle à titre de radiodiffuseur public. La recherche nous indique que les nouvelles locales sont la grande priorité des Canadiens pour CBC/Radio-Canada. On s'attend à ce que nous connaissions leurs communautés et à ce que nous soyons une référence pour ce qui est de l'exactitude, du contenu à partager et de l'originalité. En 2020, CBC/Radio-Canada a l'intention d'être présente plus souvent, à plus d'endroits et sur plus de plateformes – essentiellement il s'agit d'**être plus local à moindre coût.**





# DISCUSSION : OFFRE RÉGIONALE

## CONTEXTE (SUITE)

Pour accomplir notre mandat tout en gérant l'aspect de la viabilité financière, la direction a pris la décision audacieuse de réinventer notre offre de service local, **tout en préservant notre présence géographique actuelle**. Nous envisageons un niveau de services de base dans tous les marchés locaux, basé sur des principes communs aux Services français et aux Services anglais; et des services additionnels en plus des services de base dans certains marchés, toujours en fonction de critères communs. Étant donné que différents marchés ont différentes caractéristiques, il y aura une asymétrie dans la diffusion des services locaux.

Les Services français et les Services anglais adopteraient une approche commune pour réinventer le service régional, en appliquant cinq recommandations communes visant à devenir plus local à moindre coût :

1. **Transformer l'offre locale pour que les plateformes mobiles constituent l'offre prioritaire**
2. **Présenter une offre de contenu sélectif à l'échelle du pays**
3. **Repenser notre identité en faisant du contenu local notre principal point de contact avec l'auditoire**
4. **Traiter la communauté comme une cinquième plateforme de mobilisation**
5. **Mesurer notre rendement et nous développer en fonction de l'intensité du marché et des occasions de revenus**

# DISCUSSION : OFFRE RÉGIONALE

s.21(1)(b)

s.18(b)

## RECOMMANDATION SOMMAIRE À L'ÉTUDE

Diffuser auprès des régions un service « de base » basé sur des principes, avec des services supplémentaires dans certains marchés en fonction de critères définis.

Aujourd'hui

1. Télévision
2. Radio
3. Internet
4. Mobile

Demain

1. Mobile
2. Internet
3. Radio
4. Télévision

## Solutions de rechange

1. Modèle d'offre de service de base et de services additionnels en fonction de principes et de critères communs.

## Justification

- Coût moindre; mobilisation accrue; meilleur alignement par rapport à la manière dont l'auditoire consomme les nouvelles et l'information.
- Critères communs pour une mise en œuvre basée sur les principes.
- Évolutif



# DISCUSSION : OFFRE RÉGIONALE

s.21(1)(b)

s.68.1

s.18(b)

**Critères définis pour améliorer l'offre dans un marché/offrir une programmation supplémentaire dans des marchés particuliers**

| Catégorie | Critères d'admissibilité | Critères de réexamen |
|-----------|--------------------------|----------------------|
|-----------|--------------------------|----------------------|

STRICTEMENT CONFIDENTIEL. POUR UTILISATION À L'INTERNE SEULEMENT.



# DISCUSSION : OFFRE RÉGIONALE – SERVICES ANGLAIS

s.21(1)(b)

s.18(b)  
s.68.1

| PLATEFORME | ACTUELS | FUTURS | FUTURS |
|------------|---------|--------|--------|
| M          |         |        |        |

TV

Radio

Internet

Mobile

STRICTEMENT CONFIDENTIEL. POUR UTILISATION À L'INTERNE SEULEMENT.

20



# DISCUSSION : OFFRE RÉGIONALE – SERVICES FRANÇAIS

s.18(b)  
s.68.1

s.21(1)(b)

| PLATEFORME                                | ACTUELS | FUTURS | FUTURS |
|---|---------|--------|--------|
| Télévision<br>(à l'exclusion de Montréal) |         |        |        |
| Radio                                     |         |        |        |
| Internet                                  |         |        |        |
| Mobile                                    |         |        |        |

STRICTEMENT CONFIDENTIEL. POUR UTILISATION À L'INTERNE SEULEMENT.



# DISCUSSION :

## OFFRE RÉGIONALE – SERVICES ANGLAIS

s.18(b)

s.21(1)(b)

### RÉPÉRCUSSIONS FINANCIÈRES

EXERCICE 2015

EXERCICE 2020

### RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

Risques

Mesures d'atténuation



s.18(b)

s.21(1)(b)

# DISCUSSION : OFFRE RÉGIONALE – SERVICES FRANÇAIS

## RÉPERCUSSIONS FINANCIÈRES

### EXERCICE 2015

### EXERCICE 2020

- Le budget régional des SF est de 97,5 M\$.

## RISQUES ET MESURES D'ATTÉNUATION

### Risques

### Mesures d'atténuation



# DISCUSSION : OFFRE RÉGIONALE

s.21(1)(b)

s.18(b)

## PROCHAINES ÉTAPES

- Description des services par marché avec données financières et évaluation des changements.
- Développement d'une analyse de rentabilité et examen de l'option 1 y compris la description des services par marché avec données financières et évaluation des changements, et évaluation complète des risques pour chaque option.





## **DISCUSSION**

### **3. PRODUCTION DES ÉMISSIONS**



s.18(b)

s.21(1)(b)

# DISCUSSION : PRODUCTION DES ÉMISSIONS

## RÉSUMÉ DE LA STRATÉGIE ENVISAGÉE

1. Éliminer progressivement la production interne (excluant les Nouvelles, les Actualités et la Radio).



# DISCUSSION : PRODUCTION DES ÉMISSIONS

s.18(b)

s.21(1)(b)

## RÉPERCUSSIONS

|                                      | 2014   | 2020 | Remarques |
|--------------------------------------|--|------|-----------|
| <b>Services</b>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• Mélange de contenu produit et commandé</li></ul>                           |      |           |
| <b>Infrastructure/<br/>Personnes</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Main-d'œuvre fixe</li><li>• Propriétaire d'espaces de production</li></ul> |      |           |
| <b>Finances</b>                      | <ul style="list-style-type: none"><li>• À l'étude</li></ul>  |      |           |



# DISCUSSION : PRODUCTION DES ÉMISSIONS

s.18(b)

s.21(1)(b)



# DISCUSSION : PRODUCTION DES ÉMISSIONS

s.21(1)(b)

s.18(b)

## RISQUES ET ATTÉNUATION DES RISQUES

### Risques

### Atténuation des risques

Disponibilité des ressources/

- Évaluation de la proposition d'affaires en cours

Tarifs tributaires du marché

Changement de culture/résistance au changement

Autre?



# DISCUSSION : PRODUCTION DES ÉMISSIONS

s.18(b)

s.21(1)(b)

## Étapes suivantes :

- Élaborer une proposition d'affaires détaillée, incluant :

Échéancier et planification de la mise en œuvre

Risque et atténuation des risques



## **DISCUSSION**

### **4. MUSIQUE**



# DISCUSSION : MUSIQUE

s.18(b)

s.21(1)(b)

RÉSUMÉ DE LA STRATÉGIE ENVISAGÉE





# DISCUSSION : MUSIQUE

s.21(1)(b)

s.18(b)

## RÉPERCUSSIONS

| 2014 | 2020 | Remarques |
|------|------|-----------|
|------|------|-----------|

### Services

- Radio 2 et Espace musique sont des stations multigenres avec dédoublement des ressources en musique classique
- Exploitent des services musicaux numériques distincts
- Le budget du plan de gestion de mars 2014 pour la musique en 2015-2016 est estimé à 20,7 M\$ (10,0 M\$ pour les SA et 10,7 M\$ pour les SF)

### Finances

- À l'étude



# DISCUSSION : MUSIQUE

s.21(1)(b)

s.18(b)



# DISCUSSION : MUSIQUE

s.21(1)(b)

s.18(b)



# DISCUSSION : MUSIQUE

s.21(1)(b)

## Étapes suivantes :

- Préciser certains aspects du plan, incluant :

Valider les hypothèses financières

Confirmer les échéanciers,



## **DISCUSSION**

### **5. SPORTS**



# DISCUSSION : SPORTS

s.18(b)  
s.68.1

s.21(1)(b)

## CONTEXTE

Les Sports ont déjà fait l'objet d'un examen approfondi et d'une restructuration importante par suite de la perte du contrat d'*HNIC*.



# DISCUSSION : SPORTS

s.18(b)  
s.68.1

s.21(1)(b)



# DISCUSSION : SPORTS

s. 18(b)  
s. 68.1

s. 21(1)(b)





# DISCUSSION : SPORTS

s.18(b)  
s.68.1

s.21(1)(b)



# DISCUSSION: SPORTS

s.18(b)  
s.68.1

s.21(1)(b)



# DISCUSSION: SPORTS

s.18(b)  
s.68.1

s.21(1)(b)



## **DISCUSSION**

### **6. IMPLICATIONS POUR L'ESPACE PUBLIC**



# **DISCUSSION : IMPLICATIONS POUR L'ESPACE PUBLIC**

s.21(1)(b)

## **RÉTROACTION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION**



# IMPLICATIONS STRATÉGIQUES



# RÉPERCUSSIONS STRATÉGIQUES

s.21(1)(b)

**IMPLICATIONS ET PROCHAINES ÉTAPES – Pour discussion avec le Conseil**