

UN ESPACE POUR NOUS TOUS



INTRODUCTION

Il y a tout près de 80 ans, le Canada courait le risque de voir son identité modelée par des intérêts commerciaux étrangers au détriment de ses propres expériences. CBC/Radio-Canada a donc été créée pour s'assurer que le Canada prend sa place sur ses ondes. Depuis, le radiodiffuseur public national a raconté les histoires des Canadiens, a servi de plateforme pour les artistes d'ici et a enrichi notre vie démocratique. À l'approche du 150^e anniversaire du pays en 2017, nous avons la responsabilité de transmettre cet héritage aux générations futures.

L'environnement médiatique global d'aujourd'hui est tout aussi exigeant qu'aux débuts de la radiodiffusion. Alors que l'univers médiatique compte de plus en plus d'acteurs et qu'il est de plus en plus fractionné, les Canadiens doivent pouvoir se retrouver au sein d'un espace bien à eux. Nous croyons que nous devons continuer d'être cet espace.

Un espace pour nous tous est la stratégie qui fera de CBC/Radio-Canada l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens. Nous voulons faire partie du quotidien, que ce soit à la maison, dans l'auto, au travail et dans les moments de loisir. CBC/Radio-Canada sera là, au bout de vos doigts. Nous savons que la diffusion de contenus de calibre mondial sur davantage d'écrans est une formule gagnante qui étend notre portée et permet de joindre de plus nombreux, plus jeunes auditoires. Aujourd'hui, la technologie se glisse dans la poche d'un vêtement – demain, elle sera peut-être intégrée à ce que vous portez.

Un espace pour nous tous part du principe que nous devons concentrer notre énergie créatrice et chaque ressource à notre disposition pour jouer notre rôle qui consiste à raconter la réalité canadienne. Cette stratégie nous permettra de réduire nos coûts fixes et de réorienter les investissements qui sont faits actuellement dans nos services de soutien, nos actifs immobiliers et notre infrastructure de radiodiffusion traditionnelle, pour offrir tous les genres de contenus canadiens avec un impact indéniable, incluant des émissions d'information et d'affaires publiques, et nous adapter progressivement aux préférences des auditoires en mettant davantage l'accent sur les plateformes numériques et mobiles. En travaillant comme une seule et même entreprise, d'ici 2020, nous serons une organisation plus petite, mais plus efficace et plus ciblée.

Pour réaliser la stratégie, nous devons remettre en question la façon dont nous nous percevons. La stratégie constitue le cadre solide qui nous permettra de relever de nouveaux défis et de saisir les nouvelles occasions qui s'offrent à nous. À l'interne, et pour certains de nos partisans plus traditionnels, cela se traduira par des changements importants lorsque nous commencerons à réduire notre investissement dans certains secteurs afin de soutenir la vision. Je suis certain que, d'ici 2020, nous aurons assuré notre capacité de servir les générations futures de Canadiens et que nous serons un modèle de radiodiffuseur public moderne aux yeux du monde entier.

Je vous invite à vous joindre à moi, et aux milliers de Radio-Canadiens et de CBCers de partout au pays et dans le monde, pour participer à la création d'***Un espace pour nous tous***.

Cheers,



SOMMAIRE

Mission

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.

Vision

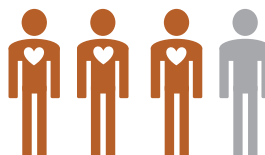
En 2020, CBC/Radio-Canada sera l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

Un espace pour nous tous consiste à moderniser le radiodiffuseur public pour qu'il soit plus près de vous, notre auditoire. La stratégie décrit la volonté de CBC/Radio-Canada de :

- intensifier sa relation avec les Canadiens en offrant du contenu et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles;
- préserver sa présence géographique pour être encore plus locale, mais à un coût réduit;
- réduire de manière importante les productions à l'interne dans toute l'organisation, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio, tout en continuant de promouvoir du contenu de divertissement acheté ou acquis par licence auprès de créateurs canadiens indépendants;
- réduire son empreinte technologique et immobilière partout au pays en concentrant ses efforts et ses ressources sur le contenu plutôt que sur l'infrastructure;
- devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie;
- concevoir des moyens viables à long terme afin de gérer sa situation financière et de pouvoir investir dans l'avenir, dans le contexte de l'évolution des conditions du marché et des habitudes des auditoires.

Ambitions

- D'ici 2020, CBC/Radio-Canada aura **doublé sa portée numérique**. Dix-huit millions de Canadiens, soit une personne sur deux, utiliseront les services numériques de CBC/Radio-Canada chaque mois.
- D'ici 2020, **trois Canadiens sur quatre** répondront que Radio-Canada ou CBC est très importante pour eux personnellement.



CONTEXTE STRATÉGIQUE : ÉVOLUTION À CE JOUR

Au sein de l'industrie de la radiodiffusion canadienne, CBC/Radio-Canada exploite des services de télévision, de radio et en ligne, offrant du contenu et des services de distribution hertzienne. L'industrie canadienne des médias est en profonde mutation : la disponibilité des contenus étrangers connaît une hausse exponentielle; la technologie continue de transformer l'univers de la radiodiffusion ainsi que la structure de l'industrie; les attentes, les habitudes et le portrait démographique des consommateurs transforment également le marché.

La radiodiffusion publique continue de jouer un rôle essentiel au Canada et ailleurs dans le monde, puisque même à l'heure du numérique, il est encore nécessaire d'investir dans du contenu original de grande qualité. CBC/Radio-Canada investit beaucoup plus dans le contenu canadien que les plus importants radiodiffuseurs du secteur privé, tant sur le marché francophone que sur le marché anglophone. Cette réalité se traduit par une forte proportion de contenu canadien dans ses grilles de programmation et par des investissements importants dans la production de contenu canadien, notamment des émissions d'intérêt national (contenu désigné par le CRTC comme étant une des priorités du système de radiodiffusion), ainsi que par le soutien offert aux producteurs indépendants. Dans un environnement de plus en plus numérique où il est difficile, sinon impossible, d'obliger par voie réglementaire le secteur privé à créer du contenu original, la radiodiffusion publique devient un outil de politique publique encore plus essentiel.

Tableau 1 : CBC/Radio-Canada est résolue à en faire plus

À titre de radiodiffuseur public du Canada, CBC/Radio-Canada investit beaucoup plus dans le contenu canadien que les plus grands radiodiffuseurs du secteur privé, tant sur le marché francophone que sur le marché anglophone.

CALENDRIER	CBC TELEVISION	PRINCIPALE STATION ANGLOPHONE PRIVÉE	ICI RADIO-CANADA TÉLÉ	PRINCIPALE STATION FRANCOPHONE PRIVÉE
Contenu canadien, journée complète (6 h - minuit)	93 %	60 %	84 %	68 %
Contenu canadien, heures de grande écoute (19 h - 23 h)	86 %	26 %	91 %	62 %
DÉPENSES				
Contenu canadien	408,1 M\$	190,5 M\$	288,7 M\$	120,2 M\$
Émissions d'intérêt national (EIN)	108,9 M\$	30,0 M\$	82,9 M\$	27,2 M\$
Production indépendante	87,3 M\$	28,9 M\$	105,1 M\$	58,3 M\$
Contenu étranger	16,2 M\$	315,0 M\$	7,6 M\$	16,8 M\$

Source : BBM (année de radiodiffusion 2013) et CRTC (année de radiodiffusion 2013)

STRATÉGIE 2015 : PARTOUT, POUR TOUS

Dans la stratégie 2015 : *Partout, Pour tous*, CBC/Radio-Canada s'est engagée à être plus distinctive, plus régionale et plus numérique. Aujourd'hui, malgré les revers financiers, le radiodiffuseur public propose plus de contenu canadien sur toutes ses plateformes, des services améliorés, et une présence locale dans 55 collectivités grâce à 88 stations de radio et 27 stations de télévision disséminées entre Kamloops et Rimouski. La Société a aussi accentué son virage numérique en offrant des services en ligne comme cbcmusic.ca, ICI Musique et ICI Tou.tv, et grâce à son esprit d'innovation, elle a su diversifier ses auditoires.

PRINCIPAUX FACTEURS OPÉRATIONNELS

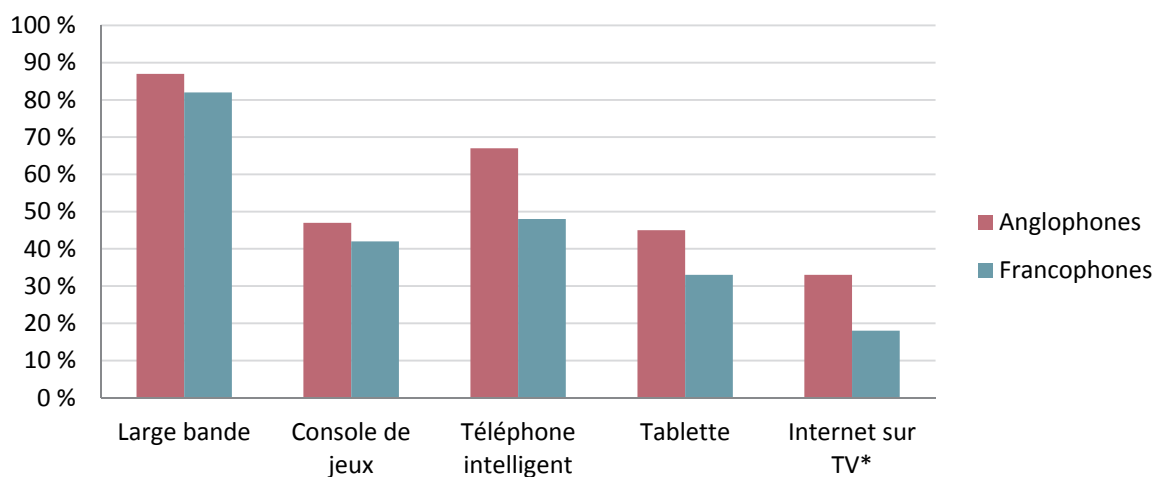
Plusieurs facteurs opérationnels clés sont susceptibles de façonner notre environnement au cours des cinq prochaines années. Ils seront étroitement surveillés, et la stratégie sera rajustée au besoin. Les voici :

Progrès technologiques. D'autres avancées technologiques fulgurantes qui transformeront le secteur de la radiodiffusion sont attendues. Les technologies numériques ne cessent de transformer radicalement le développement, la distribution et la consommation de contenus médias. L'univers numérique fait tomber les frontières et expose le Canada à une nouvelle concurrence mondiale, et quantité de nouvelles plateformes de distribution et de consommation apparaissent tous les jours. Voilà qui pose un défi à CBC/Radio-Canada, qui migre d'un modèle d'affaires basé sur la radiodiffusion traditionnelle, et la plus imposante infrastructure de radiodiffusion du monde, pour se tourner vers le numérique, où la création et la distribution de contenus peuvent se faire au moyen d'un simple téléphone intelligent.

Bien que le défi consiste à demeurer actuels malgré les contraintes budgétaires et les systèmes existants, incluant pylônes, émetteurs, studios et immeubles, l'occasion s'offre à nous de revoir nos façons de faire et d'aller à la rencontre des Canadiens de la manière la plus efficace.

Tableau 2 : Adoption des différentes technologies par groupe linguistique

Le taux d'adoption des nouvelles technologies varie selon les marchés.



Source : Observateur des technologies médias (OTM), printemps 2014 – *branchements à Internet à partir d'un téléviseur

Tableau 3 : L'ère numérique : innovation requise

Les préférences des consommateurs et les technologies médias ont beaucoup changé depuis le début du siècle.

SERVICE / APPAREIL	ALORS (2000)	MAINTENANT (2013-2014)
Temps d'écoute de la télévision par semaine, par personne	22,6 heures	27,5 heures [^]
Abonnés résidentiels à la télévision	8,8 millions de foyers	11,2 des 13 millions de foyers au Canada
Aucun service de télévision traditionnel [~]	-	10 %
Part de marché des services de télévision payants/spécialisés par rapport à l'écoute totale de la télévision (journée entière, personnes de 2 ans et plus)	Marché anglophone : 39,7 %	Marché anglophone : 59,9 % [^]
	Marché francophone : 26,3 %	Marché francophone : 48,0 % [^]
Temps d'écoute de la radio par semaine, par personne	20,3 heures	16,5 heures
Pénétration d'Internet haute vitesse	7 % des Canadiens	85 % des Canadiens
Vidéos sur Internet (y compris Netflix)	-	77 % des Canadiens passent 6,5 heures par semaine à regarder des vidéos sur Internet
Netflix	-	24 % des Canadiens passent 7,4 heures par semaine à regarder du contenu sur Netflix
Radio par satellite	-	2,4 millions d'abonnés
Audio sur Internet (diffusion en continu ou baladodiffusion)	-	61 % des Canadiens passent 7,1 heures par semaine à écouter du contenu audio sur Internet
Téléphones intelligents	-	62 % des Canadiens
Tablettes	-	42 % des Canadiens
Principale source de nouvelles*	No 1 – Télévision (65 %) No 4 – Internet (7 %)	No 1 – Télévision (46 %) No 2 – Internet (30 %)

Source : BBM Canada, Mediastats, OTM, PwC et XM Sirius Canada

* Anglophones seulement pour l'année 2001; l'ensemble des Canadiens pour l'année 2012

[~] Aucun service de télévision traditionnel au moyen d'un abonnement à un service de distribution de télévision (par câble, par satellite ou par téléphonie) ou service gratuit de télévision hertzienne

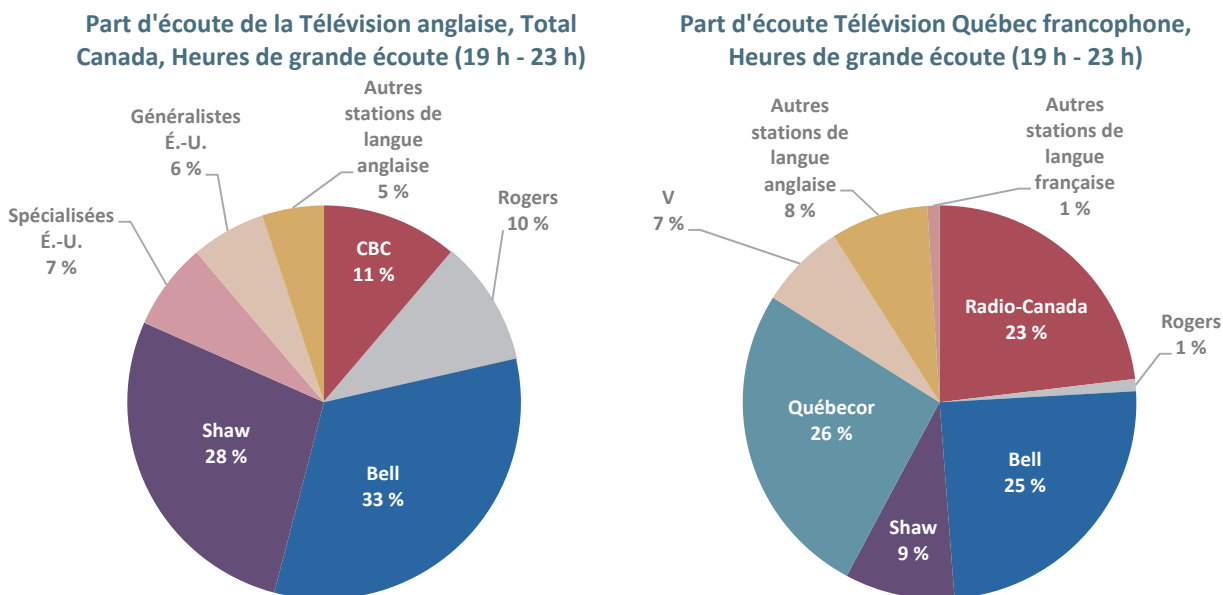
[^] Depuis le début de l'année de radiodiffusion 2013-2014 (26 août 2013 – 25 mai 2014, à l'exclusion des Jeux olympiques, les semaines 25-26)

Évolution des habitudes d'écoute et des préférences des auditoires. Les consommateurs adaptent leurs comportements et leurs préférences aux changements technologiques. L'iPad n'existait même pas il y a quatre ou cinq ans. Aujourd'hui, plus de trois Canadiens sur cinq ont un téléphone intelligent, plus de deux sur cinq ont une tablette, et plus de quatre sur cinq ont accès à Internet haute vitesse. Maintenant qu'Internet est plus accessible et plus rapide, trois Canadiens sur cinq écoutent des services audio en ligne, et les trois quarts regardent des vidéos en ligne. Internet est la principale source d'information de près d'un tiers de la population.

Toutefois, même à l'ère du numérique, la télévision est encore le média de choix et n'a jamais autant eu la faveur des Canadiens. La télévision spécialisée a entraîné une multiplication des chaînes et une fragmentation sans précédent des auditoires, et l'offre élargie a eu un effet bénéfique sur l'écoute de la télévision : en 2013, celle-ci avoisinait 28 heures par semaine par habitant, contre environ 23 heures dix ans auparavant.

Graphiques 1 et 2 : Le marché de la télévision est dominé par une poignée d'entreprises

Si l'écoute de la télévision est très fragmentée, les différentes chaînes sont détenues par un petit nombre de radiodiffuseurs intégrés verticalement, soit Bell, Rogers, Shaw et Québecor.



Source : Recherche et Analyse de CBC/Radio-Canada (BBM Canada, PPM, 2+, année de radiodiffusion 2013-2014 à ce jour (26 août 2013-8 juin 2014, excluant les semaines des Jeux olympiques 25-26).

Nota : Shaw inclut l'écoute des stations de Corus (inclut les stations cédées dans le cadre de l'acquisition par BCE d'Astral en juin 2013).

Pour proposer aux Canadiens des contenus et des services qu'ils jugent pertinents et qui les touchent, CBC/Radio-Canada devra suivre de près l'évolution de leurs comportements et de leurs préférences, bien en prendre la mesure, et avoir la souplesse nécessaire pour s'y adapter.

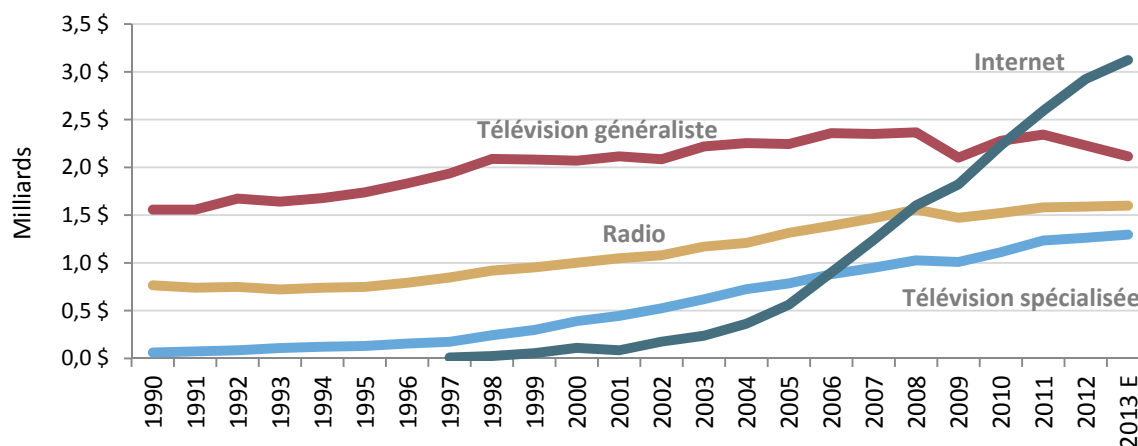
Changements démographiques. La population canadienne vieillit, s’urbanise et se diversifie. Selon Statistique Canada, l’âge médian de la population est passé de 29 à 40 ans au cours des 30 dernières années. L’immigration demeure le principal facteur de croissance de la population. En 2031, environ trois Canadiens sur dix appartiendront à une minorité visible, et dans les grands centres comme Montréal, Toronto et Vancouver, cette proportion pourrait atteindre trois personnes sur cinq. En outre, les enfants du millénaire exercent une influence croissante sur le marché, et leurs habitudes de consommation sont complètement différentes de ce que nous avons connu jusqu’ici. Nous devons tenir compte de l’évolution de la composition de l’auditoire canadien si nous voulons que les services et les contenus répondent aux besoins et aux attentes de la population.

Modification de l’effectif. L’effectif de la Société doit continuer de refléter la population canadienne. L’âge moyen des employés de CBC/Radio-Canada est de 45 ans, avec 13 ans d’ancienneté, et plus de 20 % d’entre eux seront admissibles à la retraite d’ici 2018. Par ailleurs, le grand nombre de syndicats qui ont des conditions de travail différentes constitue un défi de taille pour nos opérations, et les plus jeunes employés affichent un taux de roulement supérieur. Notre succès à long terme dépendra de notre capacité d’attirer, de conserver et de mobiliser des employés de talent aux compétences diversifiées et compatibles avec notre vision d’avenir. Nous devons également favoriser une plus grande collaboration avec des partenaires externes.

Évolution du modèle de revenus du secteur. De nombreux facteurs minent le modèle financier des radiodiffuseurs de partout dans le monde. Les droits d’abonnement aux services de télévision – la principale source de revenus dans l’industrie – ont connu une forte croissance pendant de nombreuses années. Toutefois, cette croissance a été récemment ralentie par une intensification de la concurrence (p. ex., Bell Télé Fibe et Télé OPTIK de TELUS). Les plateformes traditionnelles peinent à se tirer d’affaire en raison de la migration des investissements publicitaires vers d’autres plateformes. Si la croissance de la publicité sur Internet a été exponentielle ces dernières années, plus de 60 % de cette publicité est associée à des moteurs de recherche ou à des sites de petites annonces, secteurs dont sont absents les radiodiffuseurs.

Tableau 4 : La publicité sur Internet est le secteur en croissance

De nombreux annonceurs investissent maintenant leurs fonds alloués au marketing sur des plateformes Internet, ce qui a des répercussions sur les revenus des médias traditionnels.



Sources : Statistique Canada et Bureau canadien de la publicité Internet

Les défis du secteur de la radiodiffusion ont évidemment des répercussions sur CBC/Radio-Canada. Aussi, l'achat par Rogers de l'ensemble des droits de diffusion de la Ligue nationale de hockey (LNH) a eu pour effet d'accroître encore plus la pression exercée sur les revenus publicitaires. De surcroît, s'ajoute à la faiblesse de l'industrie le fait que le financement public de CBC/Radio-Canada – à la base même du modèle de financement de la Société – n'a pas été indexé en fonction de l'inflation, et a même été réduit substantiellement au fil des ans. Cette vulnérabilité financière met en évidence le besoin urgent pour CBC/Radio-Canada de concevoir une approche viable à long terme afin de gérer ses finances.

Attentes du public. Les Canadiens financent CBC/Radio-Canada à hauteur d'environ un milliard de dollars annuellement sous la forme d'un crédit parlementaire. La mission originale du radiodiffuseur public du Canada a été définie à une époque différente, mais aujourd'hui plus que jamais, la nécessité d'une voix canadienne s'impose devant la fragmentation du secteur des médias et la myriade de contenus mondiaux offerts. CBC/Radio-Canada doit continuer d'évoluer afin de demeurer pertinente, de démontrer sa valeur et d'assurer son caractère à titre de radiodiffuseur public du Canada.

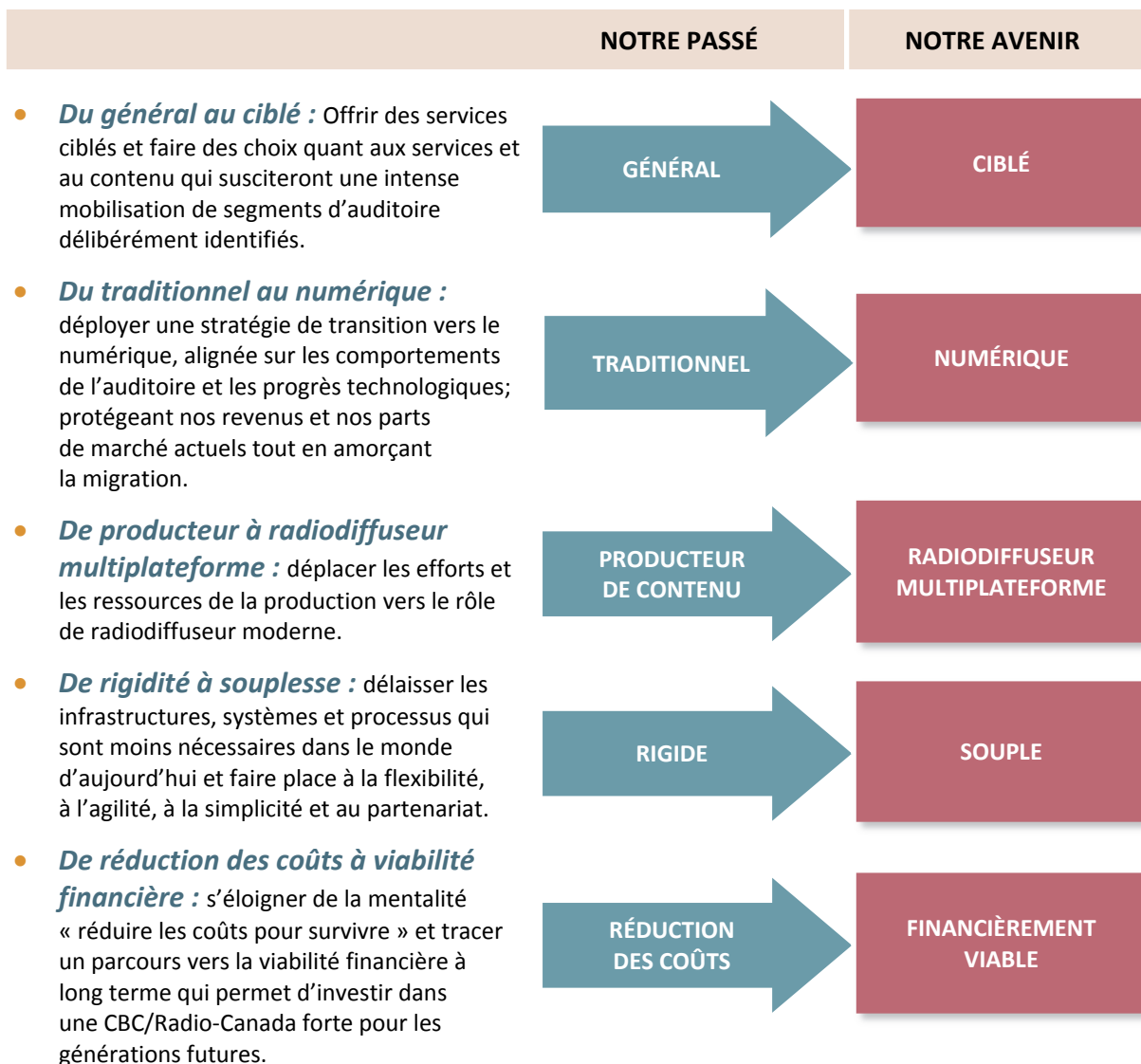
Facteurs liés à la concurrence. Il y a une génération à peine, CBC/Radio-Canada faisait figure de géant dans l'industrie. Le total des revenus et des sources de financement dont elle disposait était comparable à celui de pans entiers de secteurs de l'industrie comme la câblodistribution, la télévision privée traditionnelle et la radio. La situation a beaucoup changé aujourd'hui. Le statut de radiodiffuseur public est comparativement beaucoup moins important dans une industrie intégrée verticalement. Des entreprises comme Bell, Rogers, Shaw ou Québecor sont devenues des géants, qui contrôlent plus de 70 % des revenus dans l'industrie de la radiodiffusion. Internet a également favorisé l'entrée en scène de concurrents mondiaux comme Apple, Google, Facebook, Amazon et Netflix, qui amènent avec eux de nouvelles vagues d'innovation dans le secteur des médias. De plus, ces entreprises gigantesques, créées par Internet, ont accès à des fonds qui leur permettent de faire des investissements stratégiques à long terme. L'espace offert aux voix canadiennes est plus fragmenté; la course permanente pour gagner l'attention des auditoires accroît toujours plus la pression qui s'exerce sur CBC/Radio-Canada pour demeurer pertinente aux yeux du public canadien.

TOURNÉS VERS L'AVENIR

Compte tenu des réalités et de la volatilité de cet environnement, et à titre de radiodiffuseur public, il est impératif que CBC/Radio-Canada s'appuie sur ses forces particulières et maximise les occasions qui s'offrent à elle. Notre plan **Un espace pour nous tous** nous permet de continuellement nous adapter et de demeurer pertinents. Il s'agit d'un cadre de référence qui permet à la Société de faire des choix alors même que les conditions du marché et les habitudes de notre auditoire se transforment. Les trois secteurs prioritaires sur lesquels nous devons concentrer nos efforts sont : la pertinence, l'agilité organisationnelle et la viabilité financière.

LE CADRE STRATÉGIQUE

Un espace pour nous tous vise essentiellement la modernisation du radiodiffuseur public afin de le rapprocher de son auditoire. Il s'agit d'une transition exigeante et complexe qui nous permettra de passer du passé à l'avenir :



Ce genre de transformation ne se fera pas du jour au lendemain, et il faudra que le radiodiffuseur public remette en question la perception qu'il a de lui-même et la manière de définir sa relation avec les Canadiens. Notre défi consiste à être pertinents pour les Canadiens et à les joindre individuellement, tout en modernisant nos manières de travailler et en assurant notre viabilité financière à long terme.

MISSION

La mission de CBC/Radio-Canada est sa principale raison d'être. Elle est conçue pour affronter l'épreuve du temps, indépendamment de l'évolution de l'environnement d'affaires, et refléter le rôle de radiodiffuseur public tel que le définit la *Loi sur la radiodiffusion* :

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.

La mission se suffit à elle-même, mais elle s'inscrit dans le mandat explicite énoncé au paragraphe 3m) de la *Loi sur la radiodiffusion*, qui stipule que « 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,

(viii) refléter le caractère **multiculturel et multiracial** du Canada ».

VISION

Notre vision est le but ambitieux. Elle canalise notre stratégie et éclairera toutes nos décisions et activités stratégiques :

En 2020, CBC/Radio-Canada sera l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

L'« espace public » constitue un lieu d'échange national auquel les Canadiens voudront participer, tenir des conversations entre eux et à propos de leur culture. L'« espace public » évolue avec le pays. Pour CBC/Radio-Canada, la capacité de devenir un tel espace public est fortement liée à la capacité de susciter une interaction entre les Canadiens et avec eux.

OBJECTIFS

Les objectifs constituent ce que le radiodiffuseur public cherche à accomplir au cours des cinq prochaines années dans le cadre d'**Un espace pour nous tous** – réaliser sa mission, concrétiser sa vision et se positionner pour l'avenir, et ce, bien au-delà de 2020. Les quatre objectifs suivants s'appuieront sur des indicateurs précis et nous guideront dans l'établissement de nos cibles annuelles :

- Grâce à notre contenu distinctif, accroître et approfondir notre lien avec chaque Canadien; les amener à participer à l'espace public.
- Changer notre infrastructure pour faire place à une simplicité, à une flexibilité, à une agilité et à une collaboration accrues.
- Créer une culture de collaboration, de responsabilité, d'audace, d'action et d'agilité, avec des effectifs reflétant la réalité du pays.
- Atteindre la viabilité financière, incluant la capacité d'investir dans l'avenir.

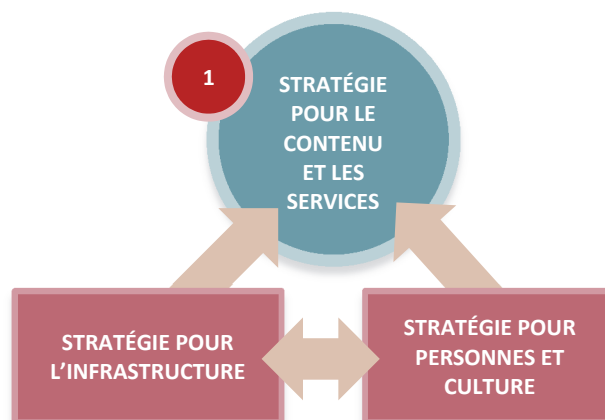
STRATÉGIES DE BASE

Les stratégies de base portent sur la manière d'atteindre les objectifs stratégiques énoncés dans **Un espace pour nous tous**. Chaque stratégie de base peut contribuer à l'atteinte de plus d'un objectif et comporte des initiatives et des tactiques qui évolueront avec le temps.

STRATÉGIE POUR LE CONTENU ET LES SERVICES

L'idée : L'auditoire au cœur de chacune de nos actions

CBC/Radio-Canada définira d'importants segments cibles et précisera clairement l'objectif de chaque service à l'égard de ces segments. La priorité consiste à joindre les segments cibles avec certains services, et non tous les services à la fois, et ainsi rassembler les Canadiens dans l'espace public d'une façon qui soit significative et personnelle pour chacun. Il ne s'agit pas d'être tout pour tout le monde.



Approche de programmation

Tant du côté des Services anglais que des Services français, la programmation doit être contemporaine et typiquement canadienne : allumée, unique, distincte de celle des radiodiffuseurs privés, d'une créativité ambitieuse, et audacieuse. Les stratégies de programmation propres aux deux services tiendront compte des réalités du marché et évolueront avec le temps.

Services anglais

Dans la phase initiale du plan stratégique, les Services anglais auront pour priorité d'investir financièrement dans du contenu canadien avec un impact indéniable. D'ici 2020 :

- Au moins trois séries dramatiques répondront, en termes de critique et de créativité, à l'image des grandes productions des chaînes spécialisées;
- Les comédies scénarisées seront d'avant-garde et utiliseront une approche centrée sur un personnage plutôt que le format traditionnel des comédies de situation;
- CBC proposera davantage de comédies satiriques et d'émissions de sketches humoristiques;
- CBC offrira les meilleures émissions du monde aux auditoires canadiens;
- Les documentaires comprendront des émissions aux points de vue audacieux et suscitant la réflexion, qui porteront sur les sujets les plus importants pour les Canadiens;
- La programmation factuelle cherchera à présenter les Canadiens les uns aux autres, et à stimuler des conversations sur les expériences et les enjeux contemporains;
- L'information et les affaires publiques continueront d'intensifier l'approche d'enquête et de recherche approfondie – définissant les thèmes de la conversation publique et demeurant la référence comme service de nouvelles au pays.

En radio, CBC continuera de miser sur l'information à CBC Radio One et sur la musique qui répond à des goûts variés à CBC Radio 2.

Services français

Au cours des deux dernières décennies, Radio-Canada a développé une offre de télévision et de services numériques solide, et qui connaît beaucoup de succès. Afin d'atteindre ou de dépasser le même niveau de succès et ainsi de proposer une offre de grand calibre, Radio-Canada devra, entre autres conditions, attirer les bons créateurs et les bons partenaires. Les priorités pour l'avenir sont les suivantes :

- Renouveler l'offre télévisuelle aux heures de grande écoute : près de 40 % de la grille actuelle en heures de grande écoute est constituée d'émissions qui datent de cinq ans ou plus. Tout en conservant la qualité et l'équilibre qui ont fait la réputation de Radio-Canada, les investissements stratégiques aux heures de grande écoute seront concentrés dans les séries dramatiques, idéalement avec une série à grand déploiement ainsi qu'une série qui créera un rendez-vous quotidien avec les auditoires; des événements culturels distinctifs qui font place aux meilleurs talents; une programmation d'affaires publiques à grande visibilité répartie dans toute la grille horaire; et une programmation du printemps et de l'été qui contribuera à fidéliser l'auditoire pendant toute l'année;
- Renforcer et bonifier l'offre multigenre et multiplateforme, comme ICI Tou.tv;
- Acquérir des contenus dans un marché de plus en plus concurrentiel, comprenant une vaste gamme d'acheteurs, dont certains ont beaucoup de moyens, tandis que d'autres sont plus spécialisés dans certains créneaux, mais où tous sont à la recherche de contenus distinctifs et attrayants;

- Développer une offre en information qui est non seulement numérique et mobile, mais qui réussit aussi à égaler la qualité et la profondeur des formats plus traditionnels;
- Continuer de soutenir et de développer une radio parlée ancrée dans la communauté, et qui crée un sentiment d'appartenance;
- Piloter la stratégie musicale au moyen d'ICI Musique.

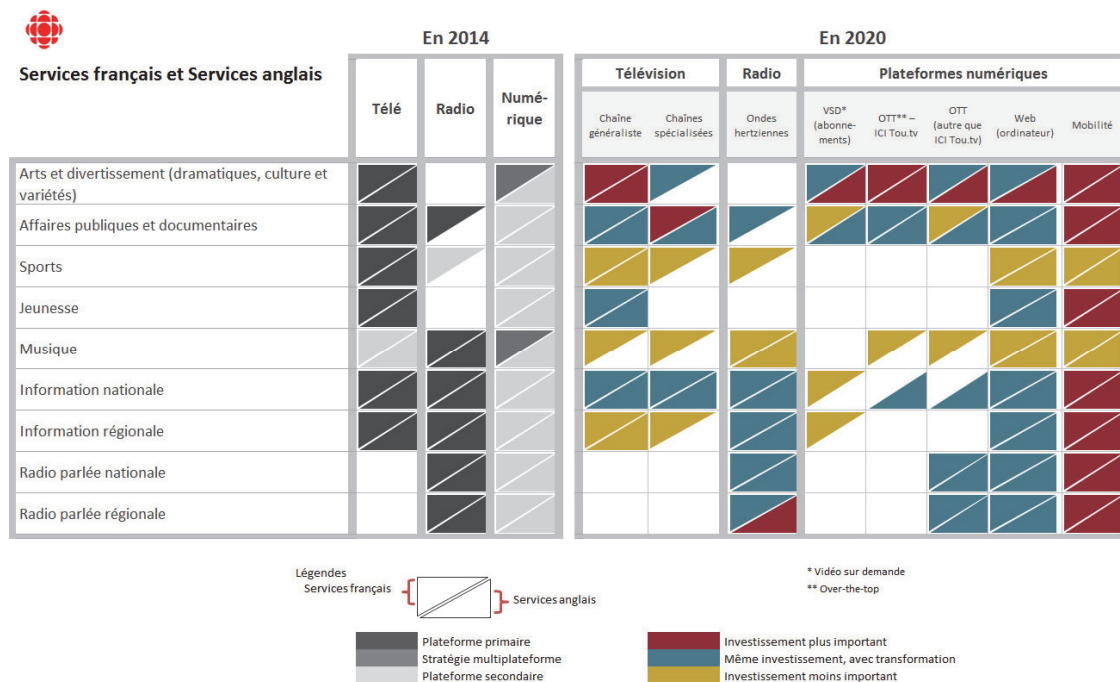
Évolution des services de base

Actuellement, les plateformes traditionnelles de la télévision et de la radio sont nos principaux services. D'ici 2020, CBC/Radio-Canada prévoit faire évoluer ses services afin de maximiser l'engagement et de moderniser son offre; l'offre évoluera donc vers le numérique, particulièrement vers la mobilité. Le radiodiffuseur public doit demeurer ancré dans le présent pour soutenir les services traditionnels de même que les auditoires et les revenus que ceux-ci attirent, tout en ayant un pied dans l'avenir pour suivre la migration des auditoires et des revenus. Il devra faire des choix pour déterminer où, comment et quand il investit, et faire preuve d'audace pour reconnaître, ou même influencer, les changements de comportement des auditoires. Les services traditionnels devraient demeurer une source importante d'auditoires et de revenus en 2020, mais il y aura un virage important vers les plateformes mobiles et numériques pour ce qui est des ressources, des auditoires et des revenus.

Voici comment la Société prévoit répartir ses ressources entre aujourd'hui et 2020 :

Tableau 5 : L'évolution de la répartition des ressources de CBC/Radio-Canada

Ce tableau donne un aperçu de l'évolution prévue de la répartition des ressources de la Société d'ici 2020.



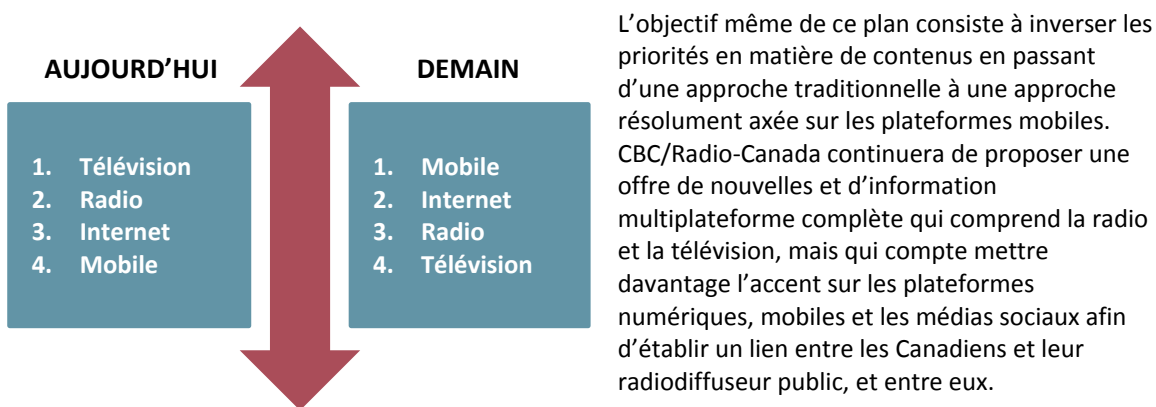
Le contenu de divertissement est un important secteur d'investissement, tant pour les Services français que pour les Services anglais. Les émissions de divertissement aux heures de grande écoute sont celles qui génèrent le plus d'auditoires et de revenus à la télévision traditionnelle. Ces émissions, qui sont de puissants véhicules de la culture, permettent de raconter des histoires d'ici et de partager des expériences canadiennes à l'échelle du pays de manière à créer une conscience et une identité nationales communes. Elles ont aussi les meilleures chances de devenir des succès d'auditoire, solidifiant ainsi notre image de marque et constituant par le fait même de puissants moteurs de consommation de contenus autres que l'information sur les écrans et les appareils numériques.

Les contenus destinés aux plateformes mobiles seront également la priorité dans tous les secteurs. Les services de nouvelles constituent un service de base et un élément essentiel de l'image de marque du radiodiffuseur public. Ces services adapteront eux aussi leur approche de diffusion des « nouvelles de dernière heure » aux besoins et aux préférences des utilisateurs de services mobiles du Canada.

Service local

Le service local est au cœur du rôle de radiodiffuseur public et demeure une priorité pour les auditoires. Les nouvelles locales, en particulier, sont prisées des Canadiens. **Un espace pour nous tous** réaffirme l'importance d'une présence régionale dans tout le pays et s'engage à assurer une présence encore plus locale qu'aujourd'hui – mais à moindre coût.

La stratégie vise à maintenir la présence géographique actuelle et fait évoluer le service offert par la Société en offrant des contenus adaptés aux besoins particuliers de chaque région. Entre aujourd'hui et 2020, CBC/Radio-Canada offrira un service de base pour toutes les communautés qu'elle dessert, et accélérera la transition vers l'offre numérique et mobile, reflétant et anticipant les besoins changeants des auditoires. Il ne s'agit plus d'offrir « tout à tout le monde », mais plutôt de proposer « ce qui convient le mieux à chacun ».



Afin d'assurer une meilleure cohérence au niveau des attentes qu'ont les communautés à l'égard de CBC/Radio-Canada, la stratégie offre un service de base conforme aux conditions de licence de la Société dans toutes les collectivités actuellement desservies. L'offre télévisuelle de base de début de soirée sera réduite, et sera assortie d'ajouts dans certains marchés ainsi que de manchettes plus fréquentes et de nouvelles de dernière heure pour créer une expérience « de type mobile ». Les critères appliqués pour les ajouts de services dans certains marchés seront les suivants : succès auprès des auditoires, potentiel de revenus, mandat et service aux communautés de langue officielle en situation minoritaire.

APPROCHE DE LA PRODUCTION

Commande de contenu aux producteurs indépendants

Modèle hybride basé sur un contenu rédactionnel interne et des installations louées

Consortium/modèle basé sur des partenariats (Jeux olympiques)

Une seule et même organisation (Services français et Services anglais)

Acquisition

Production des émissions

L'infrastructure de production de CBC/Radio-Canada a été établie à une époque où seuls les radiodiffuseurs avaient les moyens financiers pour assumer à la fois la production et la distribution des contenus. Aujourd'hui, comme les contenus peuvent être créés par un grand nombre de producteurs indépendants, CBC/Radio-Canada a l'intention de réduire de manière significative la production interne dans toute l'organisation, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio. Cette transition débute immédiatement aux Services anglais. Du côté des Services français, des mesures de rationalisation axées sur la souplesse seront étudiées au cours des prochains mois en vue d'atteindre progressivement les objectifs établis dans un avenir rapproché. Ce plan offre un avantage considérable : il permet à CBC/Radio-Canada de passer du statut de créateur de contenus et de radiodiffuseur traditionnel à celui d'entreprise de médias moderne au cœur d'un secteur dynamique de création indépendante. Il permettra au radiodiffuseur public de continuer à soutenir de façon significative le milieu de la création et de la production de contenus au Canada, et de continuer à promouvoir les contenus achetés ou acquis sous licence sur de multiples plateformes. Ce plan procure agilité et flexibilité sans qu'il soit nécessaire d'entretenir une structure de production fixe et coûteuse. Il permettra également de réaliser d'importantes économies.

Stratégie pour les sports

Depuis que la Ligue nationale de hockey a vendu les droits exclusifs de radiodiffusion à Rogers pour les 12 prochaines années, la stratégie de la Société en matière de sports a subi une profonde transformation. Dès aujourd'hui, CBC/Radio-Canada :

1. Offrira du journalisme sportif multiplateforme;
2. Adoptera une approche de collaboration et de partenariat pour offrir les Jeux olympiques aux Canadiens, semblable à l'approche adoptée pour les Jeux de Sotchi et de Rio de Janeiro;
3. Déploiera une stratégie d'acquisition de « sports d'appui » olympiques entre les Jeux, mais toujours de façon responsable sur le plan financier.

Stratégie musicale

Il ne fait pas de doute que le secteur de la musique vivra lui aussi une transition numérique, mais, afin de protéger ses revenus et sa part de marché, CBC/Radio-Canada choisira le moment de ce virage, en s'alignant sur les habitudes de consommation de l'auditoire. CBC/Radio-Canada prévoit maintenir sa portée de radiodiffusion tout en augmentant sa portée numérique. La stratégie musicale visera à continuer de faire connaître les artistes d'ici au public canadien et, pendant la durée du plan, CBC Radio 2 et ICI Musique demeureront des services nationaux avec une stratégie de marché qui leur est propre, afin de maximiser les auditoires et les occasions de revenus, jusqu'à ce que la consommation numérique atteigne un point de bascule.

Les Services français et les Services anglais collaborent présentement à la mise sur pied d'une plateforme et de services de soutien numériques conjoints. L'objectif sera de s'assurer un solide environnement numérique pour le futur. D'ici 2020, CBC/Radio-Canada surveillera les habitudes de l'auditoire et utilisera sa portée de radiodiffusion pour inciter les Canadiens à se tourner vers les plateformes numériques.

Aspects qui restent à examiner

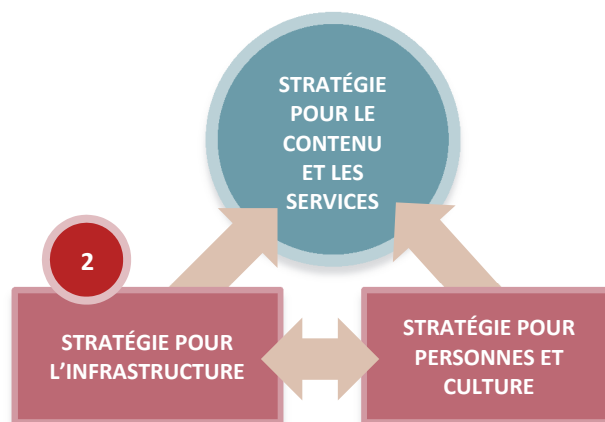
La stratégie pour les contenus et les services constitue un processus grâce auquel CBC/Radio-Canada pourra ajuster les priorités et les orientations, en fonction de l'évolution de l'environnement. On veillera en particulier à ce que les stratégies relatives au contenu suivent l'évolution démographique à l'échelle nationale, régionale et locale. Une fois que les priorités initiales relatives au contenu et aux services seront lancées, des examens additionnels des services seront entrepris, notamment un examen de la structure de gestion de la Société, dans la première moitié de l'échéancier quinquennal établi pour la stratégie.

STRATÉGIE POUR L'INFRASTRUCTURE

*L'idée : Moderniser,
optimiser et adapter*

D'ici 2020, CBC/Radio-Canada aura réduit sa présence immobilière de moitié, ce qui représente environ deux millions de pieds carrés. L'infrastructure actuelle a été établie à une époque différente, lorsque les caractéristiques du marché et la perception des services n'étaient pas les mêmes.

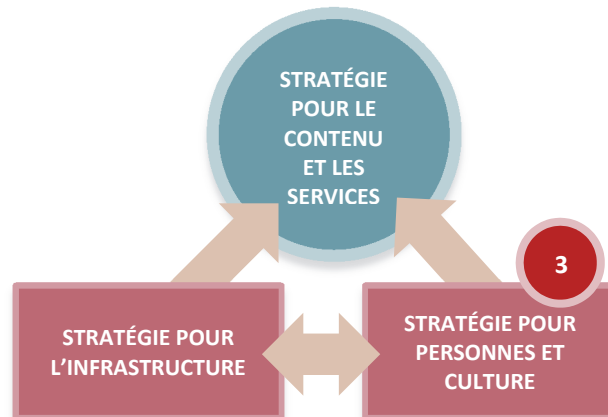
La Société réinventera sa façon de travailler ainsi que les outils et l'infrastructure nécessaires afin d'introduire de la flexibilité, de transférer les risques et d'utiliser la technologie de manière à réduire les coûts. L'infrastructure comprend les installations et l'équipement de production, les TI et l'infrastructure de télécommunications, l'infrastructure de transmission et de distribution, les biens immobiliers et les camions mobiles. Alors que la Société passe du statut de radiodiffuseur public à celui d'entreprise publique de médias et met l'accent sur les partenariats afin de développer du contenu, des occasions se présentent pour réduire, repenser ou éliminer des aspects de l'infrastructure actuelle : réduire l'empreinte technologique, diminuer les productions maison et repenser l'utilisation des immeubles. Cette stratégie à long terme sera mise en œuvre progressivement.



STRATÉGIE POUR PERSONNES ET CULTURE

L'idée : Simplifier, responsabiliser, collaborer

La Société doit non seulement être plus petite sur le plan de l'infrastructure, mais aussi sur le plan de ses effectifs. La stratégie cherche à simplifier chacun des aspects de CBC/Radio-Canada afin d'améliorer l'agilité, la cohésion et l'autonomie.



Actuellement, 1 000 employés sont admissibles à la retraite et, dans le cadre de l'attrition, quelque 300 employés quittent l'organisation chaque année. En 2020, la Société comptera de 1 000 à 1 500 employés de moins. Cela s'ajoute aux réductions déjà annoncées. La mise en œuvre de cette mesure nécessitera une planification soignée, afin de maintenir l'équilibre entre les besoins d'une nouvelle CBC/Radio-Canada et les répercussions que ces changements auront sur les personnes. Des investissements dans la formation et le transfert des connaissances assureront qu'en cette période de transition la Société développe et retient les compétences nécessaires à son succès dans cette nouvelle ère. Ceci donne une idée de l'envergure de la transformation requise pour faire de CBC/Radio-Canada une organisation agile, flexible et financièrement viable.

Afin de continuer d'offrir les émissions et les services auxquels les Canadiens s'attendent, le radiodiffuseur public s'ouvrira davantage aux collaborations et aux partenariats. Le plan stratégique *Un espace pour nous tous* a pour objectif de développer la culture interne, les compétences et la structure nécessaires au maintien de notre réussite. Pour y arriver, il faut éliminer les silos et améliorer la collaboration, devenir plus efficaces et simplifier les processus, définir clairement nos attentes envers les leaders et valoriser leur engagement et la prise de responsabilités, et nous assurer d'avoir les bons talents aux bons postes, que ce soit au sein d'équipes internes ou chez nos partenaires.

Pour assurer la mise en œuvre de la stratégie, il faut se concentrer sur deux aspects particuliers :

1. Structure de l'organisation : La structure suit la stratégie. À mesure que la stratégie prend forme, il faut remettre en question et repenser la structure de l'organisation pour s'assurer que la structure, les rôles, les personnes, les processus et les systèmes de rémunération rendent possible la réalisation du plan dans son ensemble. L'étape de l'évaluation des besoins commencera en juillet 2014 et sera terminée au cours de la première année de la stratégie.

2. Planification des effectifs : Il faut s'assurer que les ressources humaines sont disponibles pour mettre en œuvre la stratégie. L'objectif est de mieux refléter la diversité canadienne dans l'effectif, et de multiplier les occasions de partenariat avec plus de Canadiens.

PLAN FINANCIER : ASSURER LA VIABILITÉ FINANCIÈRE

La viabilité financière pour CBC/Radio-Canada revient à créer un modèle financier durable avec une structure de coûts gérable, des sources de revenus adéquates et fiables ainsi que des flux de trésorerie disponibles suffisants qui serviront à investir dans l'avenir. Le plan financier reflète les décisions prises dans la stratégie et comporte quatre objectifs :

- Réduire les coûts fixes de base afin d'équilibrer le budget pour l'avenir proche.
- Mettre de côté cinq pour cent des revenus commerciaux pour aider à gérer le risque financier ou à investir dans des initiatives stratégiques.
- Réinvestir conformément aux priorités stratégiques.
- Diversifier les revenus et partager les risques dans le cadre de partenariats.

Nous terminerons bientôt l'examen détaillé des économies proposées et, en parallèle, la Société se penchera sur les prochains aspects de la viabilité financière pour aboutir à des approches plus complètes en matière d'investissement et de diversification des revenus. Nous avons l'intention de finaliser le plan financier quinquennal à l'automne 2014.

PRÊTS POUR L'AVENIR

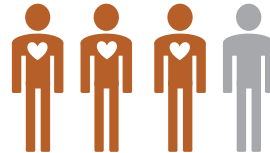
La radiodiffusion traditionnelle est en mutation profonde. Les comportements des auditoires, les modèles publicitaires et les méthodes de production évoluent plus rapidement que la capacité d'adaptation de l'industrie. CBC/Radio-Canada remplira son mandat après 2020 en propulsant la mise en œuvre d'une transformation fondamentale qui la rendra plus agile et viable, et ce faisant, plus apte à surmonter les défis à venir et à tirer parti des occasions au fur et à mesure qu'elles se présenteront.

Toute stratégie mise au point dans l'univers en mutation accélérée des médias doit pouvoir évoluer et s'adapter aux besoins des auditoires. Elle ne peut pas être un plan rigide. CBC/Radio-Canada a une vision et un plan pour la mettre en œuvre. Mais la Société est consciente aussi qu'elle devra prendre en considération l'environnement d'affaires, communiquer avec son auditoire et avoir le courage et la conviction de rajuster son plan à mesure que s'accélérera le rythme du changement.

Les moyens d'atteindre l'auditoire évolueront au rythme des nouveaux comportements de cet auditoire. La transformation commencera par un virage accéléré vers la technologie mobile, qui favorisera plus que jamais des relations individualisées. La technologie de demain en fournira encore plus. Quelle que soit la tendance, quels que soient les moyens par lesquels les Canadiens choisissent d'être informés, éclairés ou divertis, CBC/Radio-Canada sera présente, offrant du contenu canadien avec un impact indéniable et bâtissant ainsi ***Un espace pour nous tous***.

Un ensemble complet d'indicateurs sera mis en place au cours de l'été 2014 pour suivre les progrès de chaque élément de la stratégie. Entre-temps, la Société s'est fixé deux objectifs qui incarnent l'ambition du plan ***Un espace pour nous tous***.

- D'ici 2020, le radiodiffuseur public **doublera sa portée numérique***. Dix-huit millions de Canadiens, soit une personne sur deux, utiliseront les services numériques de CBC/Radio-Canada chaque mois.
- D'ici 2020, **trois Canadiens sur quatre** déclareront qu'ils sont très attachés** à leur radiodiffuseur public.



* En 2013-2014, l'ensemble des services de CBC/Radio-Canada a touché 87 % de Canadiens chaque mois. Toutefois, les visiteurs uniques de ses plateformes numériques au cours de la même année se sont chiffrés à 9,1 millions (7,1 millions pour CBC et 2 millions pour Radio-Canada).

** Dans un sondage national avec un échantillon représentatif, 75 % des répondants attribueront 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 à la question : « Est-ce que Radio-Canada ou CBC est importante pour vous personnellement? » En 2013-2014, le score positif total (de 6 à 10 sur une échelle de 10) était de 76 %; toutefois 57 % des participants avaient répondu 8, 9 ou 10.