



Sommaire du Plan d'entreprise de CBC/Radio-Canada
pour la période 2005-2006 à 2009-2010

Valorisation de la radiodiffusion



Présenté à la ministre du Patrimoine canadien

JUILLET 2005



Table des matières

| | | |
|----|--|-----------|
| | Sommaire exécutif | 3 |
| 01 | Message du président-directeur général du radiodiffuseur public national du Canada | 7 |
| 02 | Le mandat de CBC/Radio-Canada | 11 |
| 03 | Les émissions et services de CBC/Radio-Canada | 12 |
| 04 | Le contexte particulier de la radiodiffusion publique au Canada | 13 |
| 05 | Orientations stratégiques : valorisation de la radiodiffusion | 16 |
| 06 | Valorisation de la radiodiffusion : réalisations marquantes et plans d'action | 17 |
| | Réalisations marquantes | 17 |
| | Plans d'action | 21 |
| 07 | Valorisation de la radiodiffusion : principales exigences | 36 |
| 08 | Aperçu de la situation financière | 38 |





Sommaire exécutif

En tant que principale institution culturelle du pays, CBC/Radio-Canada demeure un instrument inestimable pour rallier les citoyens et communiquer les valeurs canadiennes, tant ici qu'à l'étranger. Ses émissions de grande qualité, qui sont le miroir de la réalité canadienne dans toute sa diversité et sa richesse créatrice, ont un effet rassembleur à l'échelle régionale aussi bien que nationale. La Société est également un puissant outil de promotion des valeurs, des artistes et de la culture de notre pays sur la scène internationale.

Le mandat de CBC/Radio-Canada comme radiodiffuseur public national du Canada est établi dans *La Loi sur la radiodiffusion* de 1991 : la Société doit offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit.

En vertu de son mandat, CBC/Radio-Canada offre une gamme très étendue d'émissions et de services au moyen de 18 plateformes pour répondre aux intérêts et aux aspirations des diverses communautés qui composent la société canadienne. Il s'agit du seul radiodiffuseur à offrir des services de radio, de télévision et Internet de grande qualité, en français et en anglais d'un océan à l'autre. CBC/Radio-Canada cherche à mettre à profit tous les moyens de distribution existants pour informer et divertir les Canadiens en recourant aux formats de diffusion et aux plateformes qui leur conviennent le mieux et leur plaisent le plus. Quel que soit le média – la télévision (*Les Bougon – c'est aussi ça la vie!*, *Shattered City: The Halifax Explosion*), la radio (*Indicatif présent et Sans frontières*, *Dispatches*), les services spécialisés (*La part des choses* sur RDI, *Passionate Eye* sur CBC Newsworld, Galaxie) ou Internet (bandeapart.fm, Radio 3), CBC/Radio-Canada présente des émissions qui se distinguent par la perspective authentiquement canadienne qu'elles offrent.

Nous nous sommes donné comme mission, il y a quatre ans, d'offrir des émissions typiquement canadiennes de la manière la plus efficiente qui soit, afin que les Canadiens puissent disposer de services de radiodiffusion de valeur optimale. Pour ce faire, nous avons passé à la loupe l'ensemble de nos activités, puis nous avons mis en place des initiatives pour réduire de façon significative nos coûts et générer des revenus, les produits de ces initiatives devant être réinvestis dans la programmation. Aujourd'hui, une foule de projets novateurs visant à améliorer nos façons de faire sont en marche d'un bout à l'autre du pays. En tout, CBC/Radio-Canada s'attend à dégager des bénéfices annuels de 65 millions de dollars sous la forme d'économies et de nouveaux revenus pour cet exercice. Ces sommes considérables se sont ajoutées au financement dont dispose la Société et elles vont continuer de le faire.

Toutefois, CBC/Radio-Canada ne peut s'acquitter adéquatement de son mandat à moins d'être assurée d'un financement stable sur plusieurs années. À tout le moins, les 60 millions de dollars de financement supplémentaire accordés à la Société au cours des quatre derniers exercices doivent être confirmés dans son financement permanent. Même si cette condition minimale est remplie, le fait demeure que la Société devra absorber un manque à gagner de 415 millions de dollars, en dollars constants de 2004, par rapport au financement qu'elle a reçu en 1990.

Le but de CBC/Radio-Canada est de diffuser des émissions distinctives de grande qualité, produites et présentées en utilisant les moyens les plus efficaces. Ce but s'appuie sur les priorités stratégiques de la Société :

1. Assurer une programmation distinctive de la plus grande qualité.
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. Démontrer que CBC/Radio-Canada est une entreprise bien gérée et générer des recettes pour les réinvestir dans la programmation.
5. Renforcer l'engagement de CBC/Radio-Canada à l'égard de l'ensemble de ses employés — les créateurs et ceux qui les soutiennent.
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.
7. Faire en sorte que CBC/Radio-Canada fonctionne davantage comme une entreprise intégrée.
8. Resserrer les liens de CBC/Radio-Canada avec les parties intéressées.

Les plans d'action élaborés pour chacune des grandes priorités qu'elle s'est fixées traduisent concrètement comment CBC/Radio-Canada entend continuer à offrir des services de radiodiffusion de grande valeur auxquels s'attendent les Canadiens.

- **CBC Television**
 - CBC Television a entrepris son projet Transformation III au cours de l'année de radiodiffusion 2004-2005. Ce projet fait fond sur les deux phases précédentes de la Transformation. L'objectif principal du projet Transformation III est de faire de CBC Television la source la plus abondante et la plus populaire d'émissions canadiennes et l'institution culturelle la plus importante au Canada anglais.
- **La Télévision de Radio-Canada**
 - La Télévision de Radio-Canada poursuivra le repositionnement qu'elle a amorcé en janvier 2004. Sa stratégie consistera à ramener encore davantage sa mission de télévision publique au cœur de sa programmation, en traitant les téléspectateurs non pas comme des simples consommateurs, mais avec les égards dus aux citoyens qu'ils sont, et en offrant des émissions captivantes qui font preuve d'ouverture, qui sont rassembleuses et crédibles, et qui traduisent un souci d'innover.
- **CBC Radio**
 - Le plan d'action de CBC Radio repose sur le développement des émissions pour répondre aux besoins changeants des auditeurs, la sensibilisation et l'accroissement des auditoires et la distribution multiplateforme.
- **La Radio de Radio-Canada**
 - Accentuer le caractère distinctif de la radio publique pour lui permettre de renforcer son rôle prépondérant dans l'expression de la diversité culturelle.
 - Renforcer le positionnement en information et en culture de la Première Chaîne en tenant compte des réalités régionales du pays.
 - Confirmer le rôle d'Espace musique dans l'univers radiophonique et dans le développement de la diversité musicale au Canada
 - Rallier nos employés autour de nos objectifs et renforcer leur engagement envers la radio publique. Optimiser les opportunités offertes par le regroupement des unités syndicales.
 - Maximiser nos alliances stratégiques et optimiser nos collaborations avec nos partenaires au sein du groupe CBC/Radio-Canada.
 - Consolider nos auditoires et renforcer la notoriété de la radio publique.
 - Poursuivre une saine gestion budgétaire en ayant comme objectif une plus grande flexibilité tout en protégeant notre programmation.



- CBC.ca et Radio-Canada.ca
 - CBC.ca et Radio-Canada.ca tenteront d'augmenter le nombre de visiteurs venant visiter leurs sites, et ce, dans un environnement externe de plus en plus complexe. De plus, CBC.ca et Radio-Canada.ca appuieront toutes les initiatives de programmation provenant des services de la Télévision et de la Radio de CBC/Radio-Canada.

En réalité, soutenir financièrement la radiodiffusion publique équivaut, pour le gouvernement, à investir dans nos artistes et nos créateurs, ainsi que dans la culture et les valeurs qui nous distinguent, car il s'agit là des clés de voûte de l'identité canadienne et de l'avenir de notre nation. Tout compte fait, pour 30 dollars par année par citoyen, CBC/Radio-Canada est un très bon investissement. Le Canada n'a d'autre choix que d'investir dans la radiodiffusion publique s'il veut prendre le virage du XXI^e siècle la tête haute.





01 Message du président-directeur général du radiodiffuseur public national du Canada



Les institutions culturelles du Canada sont à la croisée des chemins. La compréhension que les Canadiens ont de leur pays, des valeurs auxquelles ils s'identifient et de leur place dans le monde est constamment remise en question par des facteurs qui souvent échappent totalement à leur contrôle. Si notre économie continue d'afficher une belle vigueur, nous devons toutefois composer avec les effets des tensions géopolitiques, de l'évolution de notre tissu social, des changements environnementaux et des progrès de la technologie.

En tant que principale institution culturelle du pays, CBC/Radio-Canada demeure un instrument inestimable pour rallier les citoyens face à ces défis et communiquer les valeurs canadiennes, tant ici qu'à l'étranger. Ses émissions de grande qualité, qui sont le miroir de la réalité canadienne dans toute sa diversité et sa richesse créatrice, ont un effet rassembleur à l'échelle régionale aussi bien que nationale. La Société est également un puissant outil de promotion des valeurs, des artistes et de la culture de notre pays sur la scène internationale.

Nos efforts pour réaliser notre mandat s'appuient naturellement sur la valorisation de la radiodiffusion, motivation qui répond à la nécessité absolue d'offrir des émissions qui se distinguent par leur originalité, leur qualité et leur bon rapport qualité-prix.

Nous nous sommes donné comme mission, il y a quatre ans, d'offrir des émissions typiquement canadiennes de la manière la plus efficiente qui soit, afin que les Canadiens puissent disposer de services de radiodiffusion de valeur optimale. Pour ce faire, nous avons passé à la loupe l'ensemble de nos activités, puis nous avons mis en place des initiatives pour réduire de façon significative nos coûts et générer des revenus, les produits de ces initiatives devant être réinvestis dans la programmation. Aujourd'hui, plusieurs projets novateurs de ce genre sont ainsi en marche d'un bout à l'autre du pays afin de soutenir notre production et de générer de nouvelles sources de revenu pour nos émissions canadiennes de radio et de télévision.

En rationalisant l'utilisation de notre portefeuille immobilier (gain d'efficience de 29 %), nous avons rassemblé nos activités médias sous un même toit à Edmonton, à Québec et à Ottawa. Le regroupement des activités de régie centrale nous a fait épargner 5 millions de dollars, auxquels s'additionnent des économies de 5,5 millions résultant du recours accru à la transmission par satellite pour alimenter nos récepteurs terrestres. La location d'emplacements sur nos tours d'émetteurs nous a permis de générer des revenus de plus de 1 million de dollars. Une gestion plus rigoureuse de notre parc de véhicules de production nous a fait réaliser des économies, sans oublier les revenus que nous tirerons de la commercialisation de notre capacité excédentaire.

Par ailleurs, au niveau de la gestion du contenu, nous nous livrons à un vigoureux marketing de nos émissions, tant sur la scène nationale qu'à l'étranger, en vue d'accroître le rayonnement de notre image de marque, de faire affluer les revenus et de soutenir les créateurs canadiens. Galaxie, notre service numérique payant de musique continue, désormais présent dans plus de quatre millions de foyers canadiens, constitue une source de revenus substantiels que nous



réinvestissons dans nos grilles de radio et de télévision, et cela profite également aux nombreux producteurs indépendants qui collaborent à la création de cette programmation.

Nous croyons que la radio par satellite pourra également devenir une nouvelle vitrine importante pour les artistes canadiens et une source de revenus appréciables. Maintenant que ce service a obtenu sa licence du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), CBC/Radio-Canada pourra grâce à cette nouvelle plateforme offrir deux de ses services de radio existants en plus de deux nouvelles chaînes s'adressant aux jeunes, sur tout le territoire canadien et au-delà, ce qui permettra aux artistes canadiens de se faire entendre dans pratiquement toute l'Amérique du Nord.

Le succès de ces initiatives repose largement sur le talent des créateurs, en particulier des artistes de la relève. Nous sommes donc fiers de soutenir la promotion de jeunes créateurs canadiens au moyen d'initiatives comme *Bandeapart.fm* et *Radio 3*.

CBC/Radio-Canada est effectivement un des principaux soutiens financiers d'une dynamique communauté d'auteurs, de réalisateurs et de créateurs qui exercent leurs activités dans une diversité de milieux partout au pays. Selon des études réalisées par des économistes, CBC/Radio-Canada est un maillon de l'infrastructure sociale essentielle à l'émergence et au maintien d'un noyau de ressources humaines et d'entreprises à la base d'une forte croissance économique. Dans tous les pays, les pouvoirs publics s'intéressent aujourd'hui à la corrélation entre la vitalité de la culture et la vigueur de l'économie. Qui plus est, nous réussissons à jouer notre rôle de façon économique, en faisant une utilisation rationnelle des ressources locales, régionales, nationales et internationales à notre disposition.

L'amélioration des relations avec notre personnel est également au cœur des efforts que nous déployons en vue d'optimiser notre fonctionnement et nos services. C'est dans cet esprit que la haute direction de la Société rencontre annuellement les délégués syndicaux à l'occasion du Forum des leaders des syndicats et de la direction pour discuter des enjeux d'intérêt pour CBC/Radio-Canada. Par nos efforts, nous sommes parvenus à créer un cadre de travail propice à la créativité, au professionnalisme et à l'efficacité, autant d'éléments essentiels au succès de l'entreprise. En 2004, la Société s'est d'ailleurs classée pour une deuxième année d'affilée dans le palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada, ce dont nous sommes particulièrement fiers.

Voilà pour l'essentiel ce que CBC/Radio-Canada cherche à accomplir. Chaque jour, nous offrons aux Canadiens un choix impressionnant d'émissions et de contenus canadiens introuvables ailleurs, en anglais, en français ainsi qu'en huit langues autochtones, déclinés sur 18 plateformes, qui se composent de deux réseaux de télévision, de quatre réseaux de radio, de cinq services de télévision spécialisés, dont le *Réseau de l'information* (RDI) et *Newsworld*, de *Galaxie*, notre service de musique par abonnement, de *Radio Canada International* (RCI), qui diffuse en neuf langues, et de nos sites Web, dont *CBC.ca* et *Radio-Canada.ca*, les leaders canadiens dans le domaine des sites médias.

Ce mandat – être le témoin privilégié des paroles, des images, des sons, des réalités et de l'imagination d'une nation occupant un territoire immense – nous l'acceptons avec enthousiasme malgré la difficulté qu'il revêt. Pour le réaliser, nous comptons sur notre réseau de ressources régionales formé de 23 stations de télévision, de plus de 80 stations de radio, de 30 sites Web régionaux ainsi que des bureaux journalistiques de langue française et de langue anglaise répartis dans l'ensemble du pays. Notre omniprésence dans chaque province et territoire du Canada, nous permet de soutenir le travail d'artistes canadiens de partout.



CBC/Radio-Canada peut ainsi présenter le Canada et la grande diversité culturelle et régionale canadiennes dans une multitude de formats et de plateformes à l'échelle du pays et de la planète.

Le changement étant une constante universelle à laquelle même la radiodiffusion ne peut échapper, nous devons suivre l'évolution et la transformation qui s'opèrent jour après jour au sein de la nation pour être en mesure de remplir nos obligations envers les Canadiens. Pour cette raison, nous élargissons la portée de nos services, tant sur le plan géographique que culturel, pour pouvoir joindre l'ensemble des citoyens et témoigner de leur vécu. Nous suivons donc de près tous les modes de distribution existants et en devenir, qu'il s'agisse d'Internet, des communications sans fil, de la distribution à grande échelle de nos services de télévision par satellite, de l'utilisation de nouveaux matériels et logiciels, ou de la télévision haute définition (TVHD).

Nous procédons en parallèle à un vaste exercice de repositionnement et de transformation à la Télévision et à la Radio pour offrir aux Canadiens des émissions qui se distinguent par leur caractère novateur et l'excellence du travail des artistes et des journalistes canadiens, qu'ils en soient au début ou au faite de leur carrière. Le lancement de la chaîne Espace musique et le renouvellement de la grille de Radio Two s'inscrivent dans cette foulée.

C'est aussi pourquoi nous avons élaboré une stratégie locale/régionale qui, si elle reçoit l'appui financier du gouvernement, permettra à CBC/Radio-Canada d'étendre ses services de radio, de télévision et d'Internet à des localités non desservies jusqu'à présent, tout en assurant de façon générale une programmation locale élargie et de qualité. Cette stratégie, qui fait suite aux travaux du Comité permanent du patrimoine canadien et aux recommandations incluses dans son rapport publié en 2003, a récemment été soumise à l'examen de la ministre du Patrimoine canadien. Nous osons espérer que le gouvernement avalisera cette proposition, de façon à ce que nous puissions offrir de meilleurs services locaux et régionaux.

Nous tournons aussi notre regard vers le monde qui nous entoure. Le rayonnement de *Radio Canada International (RCI)* et notre participation à des services internationaux comme TV5 Monde, nous ont acquis la réputation de leader dans le domaine de la radiodiffusion publique. Nous sommes devenus un modèle de savoir-faire pour les nouvelles démocraties qui font appel à nous pour se doter d'un système de radiodiffusion publique et de journalisme indépendant répondant à leurs besoins. L'Institut canadien de formation en radiodiffusion publique que nous avons créé sera un autre moyen d'appuyer ce volet de nos activités. De plus, la Télévision de Radio-Canada est actuellement en pourparlers avec TF1 et France Télévisions pour réaliser un projet de service international d'information continue de langue française qui donnerait à l'ensemble de la francophonie une présence forte sur les ondes internationales.

En multipliant les initiatives sur plusieurs fronts, CBC/Radio-Canada s'est donné des outils pour mieux remplir son mandat et offrir des services de radio et de télévision de qualité aux Canadiens, et ce, pour seulement 30 dollars par an et par citoyen, ce qui constitue une participation modeste en regard des normes internationales. Parmi les 26 pays membres de l'OCDE, le Canada occupe en fait le 22^e rang pour ce qui est du financement des radiodiffuseurs publics en pourcentage du PIB.

CBC/Radio-Canada a besoin d'un financement pluriannuel stable et adéquat. En dollars constants de 2004, nos crédits parlementaires sont en baisse de 415 millions de dollars sur ceux qui nous avaient été accordés en 1990, soit un recul de 29 %. Signalons qu'au cours des



dix dernières années, le financement global accordé par Patrimoine canadien aux autres organismes de son portefeuille a augmenté de 12.5 %.

Malheureusement, les coûts de production d'émissions canadiennes n'ont pas diminué pour contrebalancer la baisse du financement public. À dire vrai, produire et diffuser des émissions canadiennes originales n'est tout simplement pas rentable. Il en coûte jusqu'à 200 000 dollars par épisode à la Télévision de Radio-Canada pour produire *Virginie*, alors que les revenus récoltés s'élèvent à 66 000 dollars. De même, la note pour un épisode d'une heure de *Da Vinci's Inquest* peut dépasser 1 million de dollars, pour des revenus atteignant à peine 100 000 dollars. Souvent, il peut s'écouler plusieurs années entre la naissance d'un concept et le moment où une émission est portée à l'écran, mais la Société ne possède jamais aucune garantie quant au niveau de financement qu'elle obtiendra sur un horizon de plusieurs années. Le manque total de stabilité et de prévisibilité du financement taxe la capacité de la Société de produire des émissions, d'encourager les créateurs canadiens et de rehausser la valeur des services qu'elle peut offrir aux Canadiens.

Par ailleurs, nos activités courantes nous placent devant un certain nombre de défis sur le plan financier. Par exemple, si elle veut continuer à offrir des services hertziens de radio et de télévision à toutes les collectivités du pays de 500 personnes et plus, la Société aura besoin de nouveaux crédits d'immobilisations importants au cours des 10 prochaines années pour remettre à neuf les actifs acquis dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré mis en œuvre à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Le passage à la télévision numérique et à la télévision haute définition constitue un autre exemple d'initiative très coûteuse, mais nécessaire pour CBC/Radio-Canada.

Pour relever ces nombreux défis, nous ne craignons pas que notre recherche d'efficacité se fasse au détriment de la créativité dont nous avons toujours fait preuve. Toutefois, pour soutenir notre rythme de croisière actuel et aborder l'avenir avec confiance, il est impératif que le gouvernement préserve notre niveau de financement et ne le réduise pas une fois de plus. Les 60 millions de dollars qui nous ont été versés à titre d'appoint au cours des derniers exercices, et qui ont servi exclusivement à la production d'émissions canadiennes, doivent devenir une partie intégrante de notre financement permanent. Dans le cas contraire, toutes nos émissions culturelles et journalistiques en souffriront.

En réalité, soutenir financièrement la radiodiffusion publique équivaut, pour le gouvernement, à investir dans nos artistes et nos créateurs, ainsi que dans la culture et les valeurs qui nous distinguent, car il s'agit là des clés de voûte de l'identité canadienne et de l'avenir de notre nation. Tout compte fait, le Canada n'a d'autre choix que d'investir dans la radiodiffusion publique s'il veut prendre le virage du XXI^e siècle la tête haute.

Le président-directeur général,

Robert Rabinovitch

02 Le mandat de CBC/Radio-Canada

Le mandat de CBC/Radio-Canada est établi dans La *Loi sur la radiodiffusion* de 1991. En 2003, le Comité permanent du patrimoine canadien a réaffirmé l'importance de la radiodiffusion publique au Canada dans le rapport intitulé *Notre souveraineté culturelle*. Dernièrement, la réponse du gouvernement aux recommandations du Comité permanent du Patrimoine canadien a réaffirmé l'importance du rôle joué par CBC/Radio-Canada dans la société canadienne tel que décrit dans la loi sur la radiodiffusion.

En effet, *La Loi sur la radiodiffusion* stipule que

« ... 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;

... 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... »¹



¹ Politique canadienne de radiodiffusion, dans *Loi sur la radiodiffusion*, section 3(1) l) et m).



04 Le contexte particulier de la radiodiffusion publique au Canada



CBC/Radio-Canada est le radiodiffuseur public national du Canada depuis plus de 70 ans. À ce titre, la Société offre des émissions typiquement canadiennes aux auditeurs et téléspectateurs au pays et à l'étranger. Comme son financement est assuré par l'État, CBC/Radio-Canada peut concevoir et réaliser des productions fortes et novatrices qui ne se retrouvent pas sur les chaînes privées. Grâce à la diversité et à la richesse de sa programmation dans les domaines de la culture, des dramatiques, du journalisme et des sports, CBC/Radio-Canada peut offrir des services de radiodiffusion de grande valeur aux Canadiens.

CBC/Radio-Canada cherche à mettre à profit tous les moyens de distribution existants pour informer et divertir les Canadiens en recourant aux formats de diffusion et aux plateformes qui leur conviennent le mieux et leur plaisent le plus. Quel que soit le média – la télévision (*Les Bougon – c'est aussi ça la vie!*, *Shattered City: The Halifax Explosion*), la radio (*Indicatif présent*, *Sans frontières* et *Dispatches*), les services spécialisés (*La part des choses* sur RDI, *Passionate Eye* sur Newsworld, *Galaxie*) ou Internet (bandeapart.fm, Radio 3), CBC/Radio-Canada présente des émissions qui se distinguent par la perspective authentiquement canadienne qu'elles offrent, un point de vue qu'aucun autre radiodiffuseur n'adopte.

CBC/Radio-Canada considéré comme essentiel

Dans son plus récent sondage annuel mesurant les indicateurs de rendement de CBC/Radio-Canada, 97 % des Canadiens interrogés ont reconnu le caractère « essentiel » de CBC/Radio-Canada. Chez les téléspectateurs anglophones de CBC Television, 82 % ont affirmé être satisfaits de la qualité des émissions offertes; chez les auditeurs de CBC Radio, 88 % se sont déclarés satisfaits. La Télévision de Radio-Canada ne fait pas exception; elle a obtenu d'excellentes cotes de satisfaction, comme en témoigne sa capacité à capter un cinquième de l'écoute des francophones aux heures de grande écoute. L'auditoire de la Première Chaîne s'est considérablement accru au cours des dernières années, avec une part de marché de 12,5 % au printemps 2004. Pendant ce temps, les sites Web de la Société se classent parmi les plus populaires du Canada, attirant plus de 3,7 millions de visiteurs par mois (utilisation à partir de la maison seulement). Vu l'importance accrue de la diversité au sein de notre société, il est particulièrement réjouissant de constater que CBC Television occupe le premier rang des télédiffuseurs canadiens de langue anglaise pour ce qui est du reflet de la diversité ethnique et culturelle du Canada.

Les crédits parlementaires demeurent la source principale de financement

À titre de radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada demeure principalement dépendante du financement public que lui accorde le Parlement. En dollars constants de 2004, les crédits parlementaires, si on inclut l'enveloppe d'appoint de 60 millions de dollars, représentent un manque à gagner de 415 millions de dollars, ou 29 %, sur les sommes



reçues en 1990. Alors que le financement global accordé par Patrimoine canadien aux autres organismes de son portefeuille a augmenté de 12,5 % au cours des dix dernières années, celui de CBC/Radio-Canada a fondu de 23 %. La Société a en outre toujours été la plus lourdement touchée par les compressions budgétaires au sein de ce portefeuille. Malgré tout, elle assure ses services sur un plus grand nombre de plateformes et à une population plus diversifiée que jamais, et tout cela, en s'adaptant aux percées constamment réalisées dans le domaine de la technologie. Nous n'avons pas la tâche facile, et il est certain que nous ne pourrions continuer à nous en acquitter avec la même efficacité si notre financement public est réduit.

Il ne faut pas oublier que les crédits parlementaires de 936,7 millions de dollars versés à la Société représentent seulement 30 dollars par citoyen et par an, ce qui correspond à peu près au tarif **mensuel** d'abonnement à un quotidien ou à la télévision par câble ou par satellite. Cette somme se compare avantageusement aux 111 dollars par personne que reçoit la BBC.

Recherche de l'efficience pour réinvestir dans la programmation

Il est impératif pour CBC/Radio-Canada de maximiser les économies de gamme et d'échelle et de faire en sorte que les composantes médias puissent se partager les ressources matérielles (véhicules, équipement et installations). La Division immobilière veille ainsi à l'utilisation rationnelle des locaux. Ses efforts ont permis de réduire la superficie totale occupée par nos services de plus de 12 %, pour la ramener à 4,4 millions de pieds carrés. En fait, depuis 2000, les revenus et les économies réalisés par la Division immobilière s'élèvent à 44 millions de dollars, dont 10,6 millions à titre récurrent annuellement.



On procède à l'intégration des systèmes d'information et des systèmes techniques pour optimiser leur interopérabilité. Toutes les activités ayant trait aux processus financiers, à la gestion des ressources humaines et aux technologies de l'information ont été regroupées au sein de l'Organisation de services partagés (OSP), ce qui permet de négocier des ententes de services pour l'ensemble de la Société. Ces deux initiatives feront économiser 4 millions de dollars par an. La rationalisation des systèmes de communication et de distribution se fait au fur et à mesure que de nouvelles technologies numériques sont mises en œuvre.

Grâce aux améliorations apportées à l'infrastructure, d'autres gains d'efficience peuvent être réalisés dans les processus de développement et de production des émissions. Il sera ainsi possible d'améliorer encore considérablement la collecte, l'analyse et la présentation de l'information à la radio, à la télévision et sur Internet. CBC/Radio-Canada a par ailleurs trouvé des façons plus efficaces d'offrir ses services dans toutes les régions du pays. La Société a regroupé toutes ses activités de régie centrale pour la télévision et commencé à alimenter ses émetteurs au moyen de signaux satellite. De plus, elle a conclu plus de 500 contrats de location d'emplacements sur ses tours d'émetteurs. S'il est difficile de quantifier les répercussions financières globales de ces initiatives – car elles permettent à la Société de faire plus avec les mêmes ressources, voire avec un nombre moindre –, elles sont évaluées à au moins 65 millions de dollars annuellement dans l'optique de l'exploitation en 2005-2006.

Générer des recettes

La publicité demeure la source de revenu la plus importante pour la Télévision de Radio-Canada et CBC Television, son apport se chiffrant à quelque 280 millions de dollars par an.

Toutefois, les recettes publicitaires sont sous pression étant donné la fragmentation du marché et l'arrivée des nouvelles technologies comme l'ENP. Plus encore, les recettes publicitaires sont imprévisibles car elles dépendent non seulement de la performance de nos émissions clés aux heures de grande écoute mais aussi de l'économie canadienne dans son ensemble. Étant donné l'incertitude et l'adoption massive de nouvelles technologies, le modèle d'affaire actuel de la télévision conventionnelle - basé sur les revenus publicitaires - devra être revu et remplacé.

Devant la réduction de ses crédits parlementaires, CBC/Radio-Canada a dû chercher des moyens pour arrondir son budget et injecter de l'argent neuf dans la programmation. La vente d'émissions, diverses initiatives prises par la Division du marchandisage, la Division des cars de reportage, CBC News/RDI Express, Newsworld International, ainsi que la location de locaux, les activités de diffuseur-hôte, le contrat pour les matchs *Centre Ice*, The Documentary Channel et le service de souscription de nouvelles de la Radio de Radio-Canada figurent parmi les sources d'autofinancement les plus importantes.

En fait, la vérité est fort simple : le niveau actuel de financement public accordé à CBC/Radio-Canada est le minimum dont elle a besoin pour maintenir son vaste portefeuille d'activités. Si l'enveloppe devait être réduite, en particulier si le financement ponctuel de 60 millions de dollars n'était pas assuré à titre permanent, la Société n'aurait d'autres choix que de réduire ses budgets d'émissions et autres dépenses. Les auditeurs et les téléspectateurs ne seraient pas les seuls à en subir les contrecoups; les créateurs de nos émissions – auteurs, compositeurs, acteurs, artistes et musiciens – en pâtiraient également. Dit autrement, CBC/Radio-Canada ne pourrait plus offrir autant de travail aux créateurs canadiens et elle ne pourrait non plus contribuer de façon significative à résorber la crise qui sévit dans le secteur des dramatiques canadiennes de langue anglaise.

Il est clair que pour continuer à remplir son mandat de radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada doit disposer d'un financement stable suffisant et prévisible sur un horizon de plusieurs années, rechercher constamment l'efficacité pour réinvestir dans la programmation et trouver de nouveaux moyens d'augmenter ses recettes.



05 Orientations stratégiques : valorisation de la radiodiffusion



Il y a quatre ans, CBC/Radio-Canada a modifié son orientation stratégique pour se concentrer sur la diffusion d'émissions distinctives de grande qualité, qu'elle produirait et présenterait en utilisant les moyens les plus efficaces.

Ses orientations stratégiques sont articulées autour des grands axes suivants :

**Programmation
canadienne
distinctive de
grande qualité**

1. Assurer une programmation distinctive de la plus grande qualité.
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

4. Démontrer que CBC/Radio-Canada est une entreprise bien gérée et générer des recettes pour les réinvestir dans la programmation.

**Ressources
humaines et
créatives**

5. Renforcer l'engagement de CBC/Radio-Canada à l'égard de l'ensemble de ses employés – les créateurs et ceux qui les soutiennent.

**Partenariats
stratégiques**

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

7. Faire en sorte que CBC/Radio-Canada fonctionne davantage comme une entreprise intégrée.

**Liens étroits
avec les parties
intéressées**

8. Resserrer les liens de CBC/Radio-Canada avec les parties intéressées.

06 Valorisation de la radiodiffusion : réalisations marquantes et plans d'action

CBC/Radio-Canada reconnaît que le devoir de rendre compte est une obligation fondamentale que partagent toutes les entreprises modernes. En qualité de radiodiffuseur public national du Canada, CBC/Radio-Canada est responsable devant deux instances très distinctes, mais d'égale importance.

Tout d'abord, CBC/Radio-Canada est responsable devant les citoyens canadiens auxquels elle doit offrir des émissions typiquement canadiennes de grande qualité pour les informer et les divertir, comme ils le souhaitent et comme ils sont en droit de s'attendre. La Société doit en outre utiliser à cette fin les formats et les médias qui sont les mieux adaptés et les plus pratiques pour chaque groupe. À cet égard, CBC/Radio-Canada est mise à l'épreuve et rend des comptes chaque jour.

CBC/Radio-Canada est également responsable devant le Parlement du Canada par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. La Société doit prouver qu'elle s'acquitte de son mandat et procède à une utilisation responsable des fonds publics qui lui sont accordés.

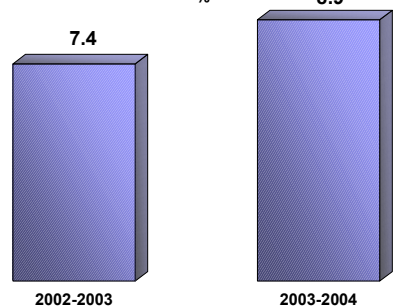
Les pages qui suivent font le bilan des réalisations de CBC/Radio-Canada qui ont marqué l'année de radiodiffusion 2003-2004 et des projets qui s'insèrent dans ses plans d'action pour la période comprise entre 2005 et 2010.

Réalisations marquantes

CBC Television

En 2003-2004, CBC Television s'est illustrée sur deux tableaux : elle a continué à remporter du succès avec des émissions déjà à l'horaire et elle a conquis de nouveaux téléspectateurs avec des nouveautés. Alors que les téléspectateurs canadiens ont eu plus que jamais l'embaras du choix au cours de l'année de radiodiffusion 2003-2004, CBC Television a réussi à accroître sa part d'auditoire aux heures de grande écoute de 1,5 points, ce qui la porte à 8,9 %. CBC Television demeure de surcroît le véritable foyer du contenu canadien : sa grille aux heures de grande écoute se compose à 86 % d'émissions canadiennes, et 24 des 28 heures de programmation hebdomadaire dans ce créneau sont consacrées à des émissions canadiennes.

Part d'auditoire de CBC Television en période de grande écoute pour l'année de diffusion 2002-2003 et 2003-2004 %



Source : Recherche et analyse stratégique CBC/Radio-Canada (Recherche Nielsen Media)

Par ailleurs, CBC Television ne se contente pas de présenter des émissions canadiennes aux Canadiens – elle assure aussi un public aux émissions canadiennes. Par exemple, au cours de la saison de diffusion automne-hiver (de septembre 2003 à mars 2004), six des dix émissions



canadiennes de divertissement les plus populaires en langue anglaise étaient diffusées à l'antenne de CBC Television.

L'humour présentée à l'antenne de CBC Television a toujours la cote auprès des Canadiens. Des classiques comme *Royal Canadian Air Farce*, *This Hour Has 22 Minutes*, *The Red Green Show* et *Rick Mercer's Monday Report* continuent d'amuser les téléspectateurs par les commentaires incisifs qu'elles livrent, et les caricatures criantes de vérité qu'elles peignent provoquent souvent des rires en cascades. Toutes ces émissions se sont classées parmi les émissions de divertissement canadiennes les plus populaires présentées à la télévision canadienne d'expression anglaise.

La stratégie de programmation marquante adoptée par CBC Television a continué de faire affluer les téléspectateurs et de lui valoir des critiques élogieuses en 2003-2004. *Shattered City: The Halifax Explosion*, qui a attiré 1,5 millions de téléspectateurs par épisode, a également été mise en nomination pour neuf prix Gemini. Des productions spéciales comme *Human Cargo* et *Sex Traffic* ont fait connaître aux téléspectateurs canadiens les dures et souvent cruelles réalités de la vie. Ce sont là des exemples d'émissions que le public ne peut voir qu'à la télévision publique, des productions qui interpellent par leur facture et les sujets abordés, qui suscitent la réflexion et qui se démarquent constamment par leur grande qualité. En tout et pour tout, les productions du secteur Arts et Divertissement ont été mises en nomination 143 fois pour des Gemini.

La soirée du lundi consacrée aux documentaires a trouvé son public chez les passionnés de sciences et de sociologie grâce à des émissions comme *Rage Against the Darkness*, *Asteroid: Doomsday Rock* et *Sex, Drugs & Middle Age*. La popularité d'émissions établies de longue date comme *Venture*, *The Nature of Things* et *the fifth estate* ne se dément pas chez les esprits curieux de tout acabit, qui forment une large tranche de la population. Aucune autre télévision



généraliste canadienne ne peut rivaliser avec CBC Television pour ce qui est de l'étendue et du nombre de documentaires et d'émissions d'affaires publiques proposées aux heures de grande écoute. De plus, aucune autre télévision n'y met autant d'intégrité, de flair et de recherche de l'innovation. CBC Television a reçu 55 nominations pour les Gemini dans la catégorie affaires publiques et documentaires en 2004.

CBC Television continue bien sûr de promouvoir l'identité canadienne en présentant des émissions sur les sports, comme la couverture des Jeux olympiques d'Athènes, la Coupe du monde de Hockey et *Hockey Night in Canada*. L'intérêt des Canadiens pour le hockey est légendaire et ne se dément pas – pour preuve les vastes auditoires qu'enregistre *Hockey Night in Canada* tant en saison régulière que durant les éliminatoires, de même que ceux qu'a attirés la diffusion des matchs de la Coupe du monde de hockey. Pour la saison 2003-2004 de la LNH, les parties diffusées à *HNIC* ont attiré en moyenne 1,3 million de téléspectateurs, avec une pointe de 3,7 millions pour la série finale entre les Flames de Calgary et le Lightning de Tampa Bay. Il y a eu aussi un très grand intérêt pour la Coupe du monde de hockey, diffusée entre le 30 août et le 14 septembre 2004. Les onze matchs diffusés par CBC Television aux heures de grande écoute ont attiré en moyenne 1,5 million de téléspectateurs par match. Outre le hockey, il ne faut pas oublier l'effet rassembleur de la couverture des Jeux olympiques présentée par CBC/Radio-Canada. Les Canadiens ont été près de 26 millions à suivre les compétitions à un moment ou l'autre au réseau anglais ou français de télévision. Rappelons également que la diffusion des Jeux olympiques s'inscrit dans la stratégie de promotion du sport amateur que poursuit la Société. Si les Jeux olympiques d'été reviennent tous les

quatre ans, le sport amateur canadien est une constante dans notre grille toute l'année durant.

Dans le domaine de l'information, CBC/Radio-Canada a confirmé sa suprématie comme source d'information la plus digne de confiance au pays, tant par la qualité de la couverture des élections fédérales de 2004 que par celle des bulletins nationaux et internationaux présentés jour après jour. L'auditoire de *The National* a grimpé à 705 000 téléspectateurs en 2003-2004, un exploit attribuable à l'intérêt suscité par la tournée de l'émission dans diverses villes du pays.

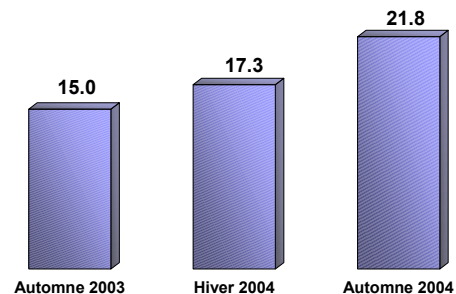
La Télévision de Radio-Canada



Au cours de l'année de radiodiffusion 2003-2004, quatre francophones sur cinq ont regardé la Télévision de Radio-Canada chaque semaine. Malgré le recul subi au cours de cette période, les 16 % de part d'auditoire enregistrés aux heures de grande écoute, créneau qui est occupé à 88 % par des productions canadiennes, sont admirables, et d'autant plus si l'on considère que le repositionnement de la Télévision de Radio-Canada ne s'est concrétisé à l'écran qu'à compter de janvier 2004. À la faveur du virage pris au cours de la seconde moitié de l'année, la part d'auditoire s'est accrue de 15 %. L'une des révélations de cette seconde partie de la saison a été *Les Bougon – c'est aussi ça la vie!* Cette comédie irrévérencieuse a tenu la deuxième place au palmarès des émissions les plus regardées à la télévision de langue française pour la saison 2003-2004, l'auditoire moyen par épisode dépassant deux millions de personnes.

Il faut rappeler que le grand succès d'écoute de la Télévision de Radio-Canada s'explique par le dosage équilibré qu'elle fait entre le divertissement et l'information. Par exemple, aucun autre télédiffuseur généraliste n'offre cinq heures d'émissions d'affaires publiques chaque semaine aux heures de grande écoute. *Le téléjournal/Le point* traite l'actualité nationale et internationale au jour le jour, en plus de présenter des reportages approfondis sur des dossiers importants. Les arts et la culture hors Québec sont également présents dans le cadre des émissions régionales *Zig Zag*, *Brio* et *Le garage*.

Succès du nouveau positionnement de la Télévision de Radio-Canada
Part d'auditoire francophone, 19 h à 23 h
Automne 2003, hiver 2004, automne 2004
%



Source : Recherche et analyse stratégique CBC/Radio-Canada (BBM)

Le secteur des sports de la Télévision de Radio-Canada a par ailleurs réservé une place d'honneur à la couverture des Jeux olympiques d'été en 2003-2004.

La Radio de Radio-Canada

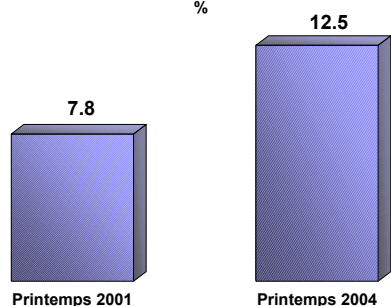


Plus de 1,1 millions de Canadiens (de 12 ans et plus) ont écouté la Première Chaîne ou la Chaîne culturelle au printemps 2004. Depuis l'automne 2000, l'auditoire des deux chaînes s'est accru de plus de 300 000 auditeurs, et au printemps 2004, la Radio de Radio-Canada a même atteint une portée record. Lors du sondage de l'automne 2003, la Première Chaîne et la Chaîne culturelle ont enregistré leur meilleure part d'écoute combinée de leur histoire avec 15,6 %. Depuis l'automne 2000, la part d'auditoire de la Première Chaîne a pratiquement



doublé; celle de la Chaîne culturelle, par contre, n'a pas bougé. C'est d'ailleurs ce qui a amené le repositionnement de ce service qui, depuis septembre 2004, s'appelle « Espace musique ». Les premiers résultats du sondage BBM de l'automne 2004 tendent à démontrer la popularité d'Espace musique parmi les francophones. Ainsi, les résultats indiquent une augmentation de 30 % de l'écoute par rapport à l'an dernier. De plus, grâce à l'ajout de 10 émetteurs réseau, Espace musique est désormais accessible à 90 % de la population francophone du Canada.

Progression de la part* d'auditoire francophone de la Première Chaîne
Printemps 2001 et printemps 2004
%



*Écoute aux stations françaises dans les régions desservies par une station de base de Radio-Canada
Source : Recherche et analyse stratégique CBC/Radio-Canada (BBM)

Cette progression remarquable des auditoires de la Première Chaîne et d'Espace musique rend bien compte de l'excellence des émissions offertes par ces deux services essentiels de CBC/Radio-Canada. Parmi les faits saillants de la programmation, mentionnons deux séries de prestige sur des personnalités canadiennes « Claude Gauthier » et « Diane Dufresne », ainsi que la couverture du 400^e anniversaire de l'Acadie et celle des Festivals de Jazz de Montréal et de Vancouver.

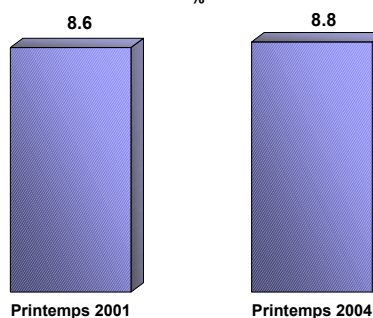
CBC Radio

Selon le plus récent sondage BBM, plus de 3,7 millions de Canadiens (de 12 ans et plus) écoutent Radio One ou Radio Two chaque semaine. Au printemps 2004, la part d'écoute combinée de ces deux chaînes était de 12,2 %, soit moins d'un point que son plus haut score. CBC Radio réussit donc à maintenir sa part malgré la fragmentation du marché qui s'accroît sous l'effet de la concurrence. Par rapport aux résultats de l'automne 2003, la part de Radio One a progressé d'un demi-point, pour s'établir à 8,8 %, un recul de 0,4 point toutefois sur le pourcentage enregistré à la même période l'année précédente.

Si Radio One est accessible à la quasi-totalité des Canadiens dont la langue maternelle est l'anglais (99 %), la couverture de Radio Two n'est pas aussi étendue. Pourtant, depuis l'automne 2004, plus de 83 % de la population canadienne (dont la langue maternelle est l'anglais) peut capter la chaîne, alors que la proportion était de 75 % il y a cinq ans. Radio Two s'est implantée dans plusieurs nouveaux endroits, dont Whitehorse, Chilliwack, Red Deer, Prince Albert et Grand Falls.

En 2003-2004, CBC Radio a aussi mis l'accent sur les liens avec les régions et sur la décentralisation de ses activités. De fait, 13 des 19 émissions pilotes lancées à l'été 2004 étaient des productions régionales. Ainsi, *Sweet Justice* et *Anything Goes* ont été produites à Halifax, *The Circuit* à Edmonton et *Bunny Watson* à Vancouver. CBC Radio se distingue également sur la scène culturelle par un bel éventail d'émissions populaires dont *Global Village*, *Big City*, *Small World*, *Omnivore* et la nouvelle mouture de *Roundup*.

Progression de la part* d'auditoire de CBC Radio One
Printemps 2001 et printemps 2004
%



*Écoute anglophone dans les régions desservies par la Radio anglaise
Source : Recherche et analyse stratégique CBC/Radio-Canada (BBM)

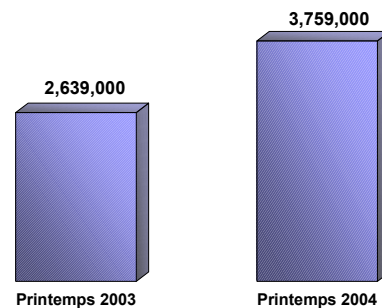
Les nouvelles et les actualités demeurent des piliers de la programmation de CBC Radio. Il suffit de mentionner des émissions comme *As It Happens*, *Dispatches* et *The Current*. Conformément au mandat de la Société qui consiste à se faire la voix du Canada dans le reste du monde, *As it Happens*, qui vient de célébrer un quart de siècle d'existence, est diffusée dans quelque 90 marchés américains.



Radio-Canada.ca et CBC.ca

La gestion des deux sites Web principaux de la Société – Radio-Canada.ca et CBC.ca – est l'œuvre des médias français et anglais. Selon comScore MediaMetrix, près de 4 millions de Canadiens (de 18 ans et plus) se sont branchés sur Radio-Canada.ca ou à CBC.ca à partir de la maison au cours du premier trimestre 2004, ce qui constitue le plus grand nombre de visiteurs uniques jamais enregistré pour les sites de la Société¹. Ce chiffre combiné représente une augmentation de 40 % de l'utilisation de CBC.ca et de Radio-Canada.ca au deuxième trimestre de 2004 par rapport à la même période en 2003.

Progression du nombre de visiteurs unique pour les sites Web de CBC.ca et Radio-Canada.ca Printemps 2003 et printemps 2004



Source: Recherche et analyse stratégique CBC/Radio-Canada (Comscore Media Metrix)



Les réseaux de radio de la Société transmettent toutes leurs émissions en continu sur Internet. La Télévision de Radio-Canada et CBC Television préparent également des extraits de certaines de leurs émissions pour le Web. CBC/Radio-Canada offre en outre des sites comportant des fonctions interactives comme celui de l'émission *ZeD*, et elle exploite deux services qui ne se retrouvent que sur le Web : Radio 3 et bandeapart.fm.

Plans d'action

Le plan d'entreprise 2005-2006 de la Société reprend les huit orientations stratégiques qui formaient l'ossature du plan 2004-2005. Ces priorités se concentrent sur l'activité essentielle de CBC/Radio-Canada – offrir des émissions canadiennes distinctives de grande qualité – et sur les moyens pris pour soutenir et financer la programmation. Cette continuité dans les priorités assure la cohérence des objectifs et de leur réalisation.

Comme le secteur canadien de la radiodiffusion connaît une grande activité, la Société subit des pressions grandissantes sur plusieurs fronts. Le système canadien de radiodiffusion est le théâtre de changements technologiques qui se succèdent à un rythme rapide à la faveur de la mise en œuvre de la technologie numérique, de la télévision haute définition (TVHD), de la télévision interactive et du contenu pour Internet. La Société se verra forcée de soutenir le rythme auquel les autres radiodiffuseurs se convertiront aux nouvelles technologies.

¹ L'utilisation combinée des sites CBC.ca et Radio-Canada.ca est sous-évaluée, puisque la mesure ne tient pas compte des visites que les internautes effectuent ailleurs qu'au foyer.



CBC/Radio-Canada fait également face à des pressions de plus en fortes émanant autant des régions que de l'étranger pour qu'elle élargisse l'étendue et la portée de ses activités. Elle doit inventer de nouvelles approches en programmation et faire évoluer les formules traditionnelles pour refléter la réalité changeante du Canada.



Alors qu'elle a tant à faire, la Société est aux prises avec de sérieuses contraintes financières. Dans le meilleur des cas, le niveau de financement public dont elle dispose se maintiendra, mais sa capacité à trouver d'autres sources de financement est hypothéquée par la fragmentation des auditoires des services de radiodiffusion, ainsi que par des pressions s'exerçant à court terme, comme les effets du conflit au sein de la LNH.

Prise entre l'augmentation des demandes auxquelles elle doit répondre et la réduction de son financement, la Société doit plus que jamais concentrer ses efforts sur la valeur de ses services de radiodiffusion, et elle doit pour cela établir des priorités et chercher à accroître davantage son efficience.

Sans financement supplémentaire, CBC/Radio-Canada prendra assurément du retard sur le plan technologique et faillira peut-être ainsi à son devoir de refléter toute la diversité linguistique et culturelle du Canada qui s'exprime dans l'ensemble des régions. Il y a donc des choix difficiles à faire : départager les activités absolument nécessaires des projets à abandonner carrément ou à mettre en veilleuse.

Ainsi pour des raisons financières, CBC Television et la Télévision de Radio-Canada poursuivent la mise en oeuvre de la haute définition, mais à un rythme plus lent que celui adopté par les États-Unis. Cette temporisation, qui est directement attribuable aux réalités financières avec lesquelles doit composer CBC/Radio-Canada, a toutefois des effets sur les émissions que la Société peut produire ainsi que sur la perception du leadership qu'elle exerce dans le domaine de la radiodiffusion. Bien que le gouvernement ait demandé à la Société de lui fournir un plan stratégique pour la transition à la haute définition, CBC/Radio-Canada doit poursuivre un plan de mise en oeuvre conservateur et cohérent avec ses ressources existantes tant que le financement associé ne sera pas disponible.

Les plans d'action élaborés pour chacune des grandes priorités qu'elle s'est fixées traduisent concrètement la manière dont CBC/Radio-Canada entend continuer à offrir des services de grande valeur aux Canadiens.

Objectif 1 : Émissions distinctives de grande qualité

Toutes les composantes médias de la Société visent un même objectif : offrir des émissions de la plus grande qualité qui reflètent toute la palette de l'expérience canadienne. Chaque composante a dressé un plan d'action qui tient compte de sa programmation et des pressions que l'environnement continue d'exercer sur ses activités.

CBC Television

CBC Television a entrepris son projet Transformation III au cours de l'année de radiodiffusion 2004-2005. Ce projet fait fond sur les deux phases précédentes de la Transformation,



dont l'objectif essentiel était de bâtir une grille d'émissions typiquement canadiennes de grande qualité et de faire de la qualité des services offerts au public l'orientation principale du service. De plus, certains progrès ont été réalisés au chapitre de la productivité (notamment le projet d'intégration des services de nouvelles) au cours des deux premières phases de la Transformation.

L'objectif principal du projet Transformation III est de faire de CBC Television la source la plus abondante et la plus populaire d'émissions canadiennes et l'institution culturelle la plus importante au Canada anglais en veillant à ce qu'elle devienne :

1. La plus importante source de diffusion de dramatiques et d'émissions de divertissement canadiennes à la télévision;
2. La source la plus respectée et la plus importante dans le secteur des nouvelles et des actualités;
3. Le havre des émissions pour enfants;
4. Le numéro un dans le domaine des sports;
5. Une présence plus solidement enracinée dans les régions.

Le programme est ambitieux, et pour le réaliser, des plans d'action ont été mis au point pour 2005-2006, 2006-2007 et 2007-2008, qui mettent l'accent sur les points suivants :

1. Renforcer le caractère distinctif et la qualité de la grille d'émissions de CBC Television :

La composante s'est fixé des orientations et des cibles précises en matière de programmation distinctive et de qualité pour la période 2004-2008. Trois principaux aspects de la programmation retiennent l'attention :

- Consolider le service des nouvelles
CBC Television concentrera son énergie à rebâtir son auditoire et à renforcer la portée de ses produits phares dans le domaine de l'information, soit *The National*, les nouvelles de début de soirée et CBC Newsworld.
- Mettre en oeuvre une nouvelle stratégie de programmation marquante dans le secteur du divertissement et des dramatiques
CBC Television travaille à dynamiser son secteur Arts et Divertissement pour qu'il devienne un des principaux éléments de solution de la crise dans laquelle est plongée la production de dramatiques canadiennes.
- Resserrer les liens avec les régions
CBC Television prépare une stratégie de rapprochement avec les régions qui suppose la diffusion d'interludes locaux aux heures les après-midi de semaine. Des essais pilotes seront réalisés à Halifax et à Vancouver au printemps 2005, et les autres établissements emboîteront le pas en 2006-2007 et en 2007-2008. Un bulletin de nouvelles d'une heure sera mis à l'horaire en début de soirée à Edmonton, à Montréal et à St. John's à l'automne 2005.

2. Bâtir les auditoires :

Le succès de CBC Television se mesurera à l'aune des auditoires que la composante se bâtira et de la valeur des services de télédiffusion publique qu'elle offrira. Un auditoire cible a été défini pour chaque émission à l'horaire, et les cibles seront revues durant la saison de télévision 2005-2006.



3. Réunir les ressources nécessaires :

CBC Television devra trouver beaucoup d'argent neuf au cours des trois prochaines années pour satisfaire ses besoins, qu'il s'agisse des fonds nécessaires à court terme pour éponger le déficit budgétaire ou du financement pour soutenir le remaniement de la grille dans le cadre du projet Transformation III (consolider le service des nouvelles, dynamiser le secteur du divertissement et des dramatiques et resserrer les liens avec les régions).

CBC Television a entrepris un ambitieux examen de ses activités pour dégager des fonds à réinvestir dans des projets de programmation. Ces fonds proviendront : de la réaffectation de fonds existants destinés à la programmation, de nouvelles façons d'aborder les activités, de la réduction des frais liés aux services de soutien, et de la recherche dynamique de nouvelles sources de revenus. Pour ce faire, CBC Television devra cesser certaines de ses activités et adopter des méthodes de fonctionnement radicalement différentes dans certains cas.

La Télévision de Radio-Canada



Au cours de l'année de radiodiffusion 2004-2005, la Télévision de Radio-Canada poursuivra le repositionnement qu'elle a amorcé l'année précédente. Sa stratégie consistera à refaçonner son image publique, à traiter les téléspectateurs non pas comme de simples consommateurs, mais avec les égards dus aux citoyens qu'ils sont, et à offrir des émissions captivantes qui font preuve d'ouverture, qui sont rassembleuses et crédibles, et qui traduisent un souci d'innover. La Télévision de Radio-Canada entend intégrer de plus en plus de contenu traitant des questions

de société dans sa programmation, en favorisant les occasions de faire intervenir le public directement. À peine la nouvelle année de radiodiffusion 2004-2005 amorcée (septembre à la fin novembre), on constate déjà que la stratégie commence à porter ses fruits : la part de la Télévision de Radio-Canada s'est accrue de 6,8 points par rapport à la même période l'an dernier. Parmi les meilleurs succès de début de saison, mentionnons *Tout le monde en parle* et *La vie rêvée de Mario Jean*.

En 2005-2006, la Télévision de Radio-Canada passera à la prochaine étape de sa stratégie de repositionnement. La Télévision de Radio-Canada entend renforcer certains secteurs de sa programmation dont les émissions pour enfants, émissions jeunesse et émissions hors pointe. Pour que ces projets soient couronnés de succès et de façon à s'assurer le soutien du public et du personnel, la Société évaluera et analysera régulièrement les résultats obtenus.



L'un des pivots de la stratégie de repositionnement de la Télévision de Radio-Canada consiste à se rapprocher de ses téléspectateurs, ce qu'elle compte faire en développant des formats d'émission qui favorisent la participation du public ou suscitent des débats. En plus de préserver le noyau de fidèles qui lui est acquis, la Télévision de Radio-Canada espère par ses efforts accroître la satisfaction que les téléspectateurs retirent de ses émissions.

CBC Radio

Le plan d'action de CBC Radio repose sur les trois piliers suivants : 1) le développement des émissions, 2) la sensibilisation et l'accroissement des auditoires et 3) la distribution multiplateforme.

1. Développement des émissions :

CBC Radio est résolue à constamment réexaminer ses émissions et sa programmation et à concevoir de nouvelles émissions pour suivre l'évolution des besoins des auditeurs. La stratégie CBC Radio One s'appuiera sur le travail de fondation réalisé au cours de l'été 2004, qui a mené au lancement de 19 émissions pilotes. La chaîne Radio One continuera d'innover et d'expérimenter pour se faire le reflet d'un Canada en pleine évolution. CBC Radio Two s'alignera sur les conclusions de l'étude exhaustive sur les arts et la culture et l'analyse des conséquences sur l'organisation et la programmation de Radio Two viendra ensuite de 2005 à 2007.

2. La sensibilisation et l'accroissement des auditoires :

Toutes les émissions réseau, régionales et locales diffusées sur Radio One et Radio Two sont conçues en fonction d'auditoires précis à conquérir. Radio 3 doit servir d'ambassadrice auprès des jeunes.

3. La distribution multiplateforme :

Le but est d'étendre la programmation de CBC Radio grâce : à la distribution par satellite, à la migration sur la bande FM dans certains marchés clés de l'Ouest et à l'échange d'émissions avec des diffuseurs étrangers. Radio Two devrait aussi augmenter stratégiquement sa portée au-delà de ce que le CRTC exige d'elle et grâce à la radio par satellite, Radio 3 pourra être entendue partout au pays.

La Radio de Radio-Canada

La Radio de Radio-Canada compte accentuer son caractère distinctif de service public à l'écoute des canadiens et canadiennes. Pour ce faire, elle continuera à s'appuyer sur ses valeurs fondamentales : à donner plus de place à la diversité musicale et culturelle par le reflet des cultures et des musiques ainsi qu'à la pluralité des opinions; maintenir l'excellence dans la qualité de la langue et dans la force journalistique; à fournir un environnement de travail qui favorise l'enrichissement personnel et professionnel; à promouvoir la créativité et l'innovation dans les contenus; à poursuivre une gestion efficace et enfin, à moderniser les moyens de production afin d'offrir un service fiable d'un bout à l'autre du pays. La Radio de radio-canada offrira une programmation variée et de grande qualité, rendant compte de la diversité régionale et culturelle du Canada, elle favorisera les collaborations avec les autres médias de la Société et elle travaillera à des projets de coproductions internationales par l'entremise de RCI.

La Radio de Radio-Canada souhaite également renforcer le positionnement en information et en culture de la Première Chaîne. On étudiera les opportunités d'amélioration des émissions nationales et régionales; on amorcera la réflexion de la programmation du week-end au réseau et en région, on favorisera l'apport des stations régionales aux grandes émissions nationales de société et de culture, et on cherchera à équilibrer les dimensions régionales, nationales et internationales à l'antenne pour mieux refléter la vie des Canadiens.

Lancée en septembre 2004, la chaîne Espace musique est appelée à jouer un rôle prépondérant dans le développement et la promotion du talent musical canadien d'expression française pour des auditoires francophones. Elle donnera une place importante à la diversité musicale tout genre (classique, jazz, musique du monde et musique nouvelle) et favorisera l'établissement de nouveaux liens avec le milieu culturel, tant sur la scène régionale que nationale.



La Radio de Radio-Canada veut asseoir sa position auprès de ses auditeurs et amener la population francophone du Canada à se tourner vers le service public : en renouvelant le contenu et les formules des émissions proposées dans certains créneaux, en donnant plus de souplesse à sa programmation, en recourant à la créativité de son personnel pour renforcer son image de marque et la notoriété de ses services, et en mettant en place un plan de communication intégré et ciblé pour accroître son auditoire et sa valeur perçue comme service public.

Radio-Canada.ca et CBC.ca

La stratégie de CBC.ca repose sur un principe directeur absolu : donner la priorité à l'utilisateur et mettre l'accent sur l'essentiel. Dans cette optique, les ressources seront utilisées pour offrir le contenu de base que les utilisateurs attendent (nouvelles et information). La zone Nouvelles sera ainsi restructurée pour rehausser l'expérience de l'utilisateur et la fonctionnalité du site. Un nouvel outil de publication électronique (ETP) sera mis en place pour améliorer l'efficacité du processus de publication et l'accélérer, rehausser la qualité et la cohérence du site, accroître la convivialité, améliorer la flexibilité de la mise en page et permettre les échanges entre les responsables des zones Nouvelles, Sports et Arts.

CBC.ca veillera également à appuyer la stratégie de programmation marquante de CBC Television et de CBC Radio, lorsqu'il y a intérêt à le faire pour les internautes et que du contenu intéressant et pertinent peut être mis en ligne.

Radio-Canada.ca appuiera les stratégies de la radio et de la télévision en produisant des contenus complémentaires visant à fidéliser les auditeurs et les téléspectateurs. Radio-Canada.ca entend également raffermir sa position de site de choix pour les enfants et les jeunes en leur offrant une fenêtre sûre sur le Web et une mine d'informations. De plus, les efforts que Radio-Canada.ca déploiera pour soutenir le développement du talent musical d'ici contribueront à faire d'Espace musique un véritable carrefour de la musique sur le Web francophone canadien.

Objectif 2 : Importance du reflet régional et de la réalité changeante du Canada

CBC/Radio-Canada est profondément enracinée dans les régions, chacune de ses composantes recourant à ses propres stratégies pour resserrer les liens avec les auditeurs et les téléspectateurs de tout le pays. La Société a lancé toute une gamme d'initiatives visant à rehausser le reflet régional et à mieux rendre compte de la diversité qui caractérise la population canadienne.

Les initiatives dont il est question dans la présente section sont celles que CBC/Radio-Canada est en mesure de réaliser avec ses niveaux de financement actuels; elles ne reflètent pas les initiatives additionnelles décrites dans la stratégie locale/régionale soumise à la ministre du Patrimoine canadien le 6 décembre 2004, qui elle exigera un nouveau financement.



Reflét des réalités régionales

Les composantes médias de la Société se sont chacune fixé des initiatives pour offrir aux Canadiens de toutes les régions du pays des émissions reflétant les réalités locales et régionales. Ces initiatives prendront diverses formes, qu'il s'agisse du lancement de nouvelles émissions régionales, de la mise en service de nouvelles stations locales ou régionales ou de nouveaux sites Web pour accroître la portée des services.



CBC Television

CBC Television renforcera ses liens avec les téléspectateurs de toutes les régions en recourant à des personnalités locales pour présenter les émissions dans la plage de midi à 19 h. Des interludes locaux comprenant des nouvelles ainsi que l'information sur la météo, les sports et les événements communautaires seront diffusés toutes les heures. Les essais pilotes auront lieu à Edmonton et à Vancouver dès le printemps 2005 et en enrichissant le volet des informations locales de *Canada Now*. Un bulletin de nouvelles locales d'une heure sera lancé à titre expérimental à Edmonton, à Montréal et à St. John's à compter de l'automne 2005.

La Télévision de Radio-Canada

La Télévision française entend se montrer à la hauteur du rôle essentiel qui lui revient en tant que seule télévision publique généraliste au service des francophones de l'ensemble du pays. Elle poursuivra son travail de rapprochement entre les régions et les centres de décision et continuera d'accroître sa présence en région. À cet égard, elle prévoit intégrer encore davantage le contenu journalistique produit par les régions et celui provenant du réseau pour donner naissance à un « service unifié d'information ».

CBC Radio

Pour CBC Radio, le rapprochement avec les auditeurs régionaux du pays passe par trois stratégies. La décentralisation de la production réseau, une plus grande diversification de l'offre de nouvelles locales et d'émissions culturelles et le remplissage des « trous noirs ».

La Radio de Radio-Canada

Quant à la Radio de Radio-Canada, elle veut assurer une gestion souple de ses ressources budgétaires de façon à préserver son offre radiophonique. Pour cela, elle reverra ses méthodes de travail pour maximiser la productivité et réinvestir les sommes épargnées dans la programmation, elle favorisera les synergies avec les autres composantes médias grâce aux regroupements de ses activités de production à Ottawa, à Edmonton et à Québec, et elle veillera à optimiser le partage des ressources, dans le respect des particularités de fonctionnement de chaque média.

La Radio de Radio-Canada s'efforcera d'accroître l'apport des ressources régionales à la production réseau (société, musique et culture) et de favoriser le reflet des régions dans ce volet de la programmation.



Radio-Canada.ca et CBC.ca

CBC.ca procédera à une refonte de ses sections régionales de façon à rehausser l'expérience de l'utilisateur et la fonctionnalité du site. Le service collaborera également aux efforts de CBC Television visant à mettre au point une nouvelle stratégie intégrée de reflet régional. Pendant ce temps, Radio-Canada.ca se concentrera sur la régionalisation de son contenu Web.

Enfin, conformément à l'une des recommandations formulées par le comité Lincoln, CBC/Radio-Canada a élaboré une stratégie assortie d'un budget qui lui permettra d'adapter ses services de radio et de télévision aux véritables besoins des Canadiens, d'un océan à l'autre. Pour mettre en œuvre cette stratégie, la Société aura toutefois besoin que le gouvernement lui attribue du financement spécialement prévu à cette fin.

Reflet de la diversité

De tous les pays du monde, le Canada est l'un de ceux dont la population présente la plus grande diversité ethnique. Selon le *Rapport sur le développement humain 2004* publié par les Nations Unies, Toronto et Vancouver occupent respectivement le second et le quatrième rangs des villes du monde pour ce qui est de la proportion d'habitants d'origine étrangère au sein de leur population. À l'heure actuelle, on dénombre près de 4 millions de personnes appartenant à une minorité visible au Canada, soit 13 % de la population. Il est donc logique que CBC/Radio-Canada attache énormément d'importance au reflet de la diversité à l'antenne et au travail.

CBC Television et CBC Radio

CBC Radio et CBC Television ont uni leurs efforts pour rapprocher considérablement la composition de l'effectif et la représentation à l'antenne de la composition de la population canadienne. C'est dans cet esprit que les services anglais ont commencé à mettre en œuvre le programme *Éducation à la diversité*.

Des initiatives spécifiques se rapportant à la programmation ont été ciblées, comme par exemple le projet de grille de jour du secteur Arts et Divertissement. S'inspirant du modèle utilisé par la station CBL Toronto, CBC Radio travaille à concevoir des stratégies de programmation visant à refléter la grande diversité culturelle observée dans les agglomérations urbaines importantes.

Des directives précises pour l'embauche sont mises en place dans tous les établissements en vue d'atteindre les cibles de recrutement. De plus, des changements ont été apportés aux procédures de recrutement, d'embauche, de perfectionnement et de formation; un mécanisme de surveillance continue de la composition des effectifs a notamment été instauré.

Finalement le troisième élément de la stratégie consiste à rejoindre les Canadiens et développer les partenariats communautaires. Ainsi chaque émission et station de CBC Radio doit nouer au moins un nouveau lien avec la communauté par an.



La Télévision de Radio-Canada et la Radio de Radio-Canada

La Télévision française procède actuellement à un examen de sa programmation pour lui apporter, s'il y a lieu, les modifications nécessaires afin qu'à l'intérieur de sa programmation, la diversité culturelle soit plus présente pour ainsi mieux refléter les multiples facettes de la francophonie canadienne. La composante met également en œuvre des moyens spécialement adaptés pour respecter les principes de reflet de la diversité comme employeur.

La Radio de Radio-Canada a commencé à lancer diverses initiatives afin de renforcer l'expression de la diversité culturelle à travers toute la programmation afin de mieux rendre compte de la diversité de la société canadienne dans ses grilles et de suivre les tendances sociales, politiques et démographiques qui s'y dessinent de façon à demeurer à l'avant-garde dans le secteur de l'information et à se donner les outils nécessaires pour demeurer le chef de file des services radiophoniques de langue française au Canada.

Objectif 3 : Viabilité des grilles d'émissions canadiennes

L'une des priorités de CBC/Radio-Canada est de veiller à planifier et à structurer ses activités de radiodiffusion pour assurer leur pérennité. Cet objectif exige toutefois une planification prudente, des méthodes de production efficaces et un financement stable. Pour que les services anglais et français de radio et de télévision puissent soutenir leur offre d'émissions canadiennes, les conditions suivantes devront être réunies :

1. Maintien de parts d'auditoire importantes :

Les services de télévision comptent largement sur les revenus qu'ils tirent de la publicité. Toutefois, au cours des dernières années, cette source de revenus a subi les contrecoups de la fragmentation du marché et de la concurrence que livrent aux services généralistes les services spécialisés, de plus en plus nombreux, pour le partage de l'assiette publicitaire. Rien ne laisse supposer par ailleurs que le phénomène se résorbera dans l'avenir prévisible. Le conflit de travail qui perturbe la Ligue nationale de hockey a aussi des répercussions à court terme sur les revenus publicitaires du réseau anglais de télévision. Pour contrer les effets de ces tendances, CBC Television et la Télévision de Radio-Canada cherchent constamment des moyens novateurs pour vendre du temps publicitaire (p. ex., messages publicitaires créatifs) et maximiser l'exploitation de leurs stocks de créneaux publicitaires respectifs grâce au nouveau système Vision.

2. Accès garanti aux ressources du Fonds canadien de télévision :

Auparavant, CBC Television et la Télévision de Radio-Canada obtenaient une part importante des ressources financières du Fonds canadien de télévision (FCT) et la poursuite de l'existence d'un Fonds vigoureux est primordiale pour CBC Television et la Télévision de Radio-Canada. Bien que l'incertitude ait plané sur l'avenir du FCT, CBC/Radio-Canada se dit encouragé par deux récentes décisions. La première provient de l'annonce faite par la Ministre par rapport au financement de 100 millions de dollars du FCT pour l'année financière 2006-2007. En plus, la Société est heureuse de voir que le gouvernement a proposé d'établir une enveloppe distincte pour financer les projets CBC/Radio-Canada. Toutefois, les montants proposés semblent insuffisants pour dénouer la crise actuelle des dramatiques canadiennes.



3. Sécuriser à long terme l'accès aux 60 millions de dollars de financement supplémentaire du gouvernement et allègement des éventuelles compressions des crédits parlementaires :

La principale source de financement de la Société, les crédits que lui verse le Parlement, est pratiquement gelée à 936,7 millions de dollars depuis plusieurs années. Pour maintenir la grande qualité et la proportion d'émissions canadiennes qu'elle offre actuellement sur ses services de radio et de télévision, CBC/Radio-Canada doit pouvoir compter à long terme sur l'enveloppe supplémentaire de 60 millions de dollars du gouvernement.



Objectif 4 : Une entreprise bien gérée

L'avenir réserve des défis de taille à CBC/Radio-Canada et, pour cette raison, la Société doit continuer ses efforts de coordination et de rationalisation de ses activités afin d'optimiser l'utilisation de ses ressources. Chacune des composantes médias de la Société doit trouver de l'argent neuf en quantité suffisante pour résorber les manques à gagner découlant de facteurs hors de son contrôle comme par exemple le lock-out qui paralyse actuellement la LNH et la perte d'une somme de 10 millions de dollars annuellement à titre permanent en réponse au programme de réaffectations budgétaires du gouvernement.

Ensemble des composantes médias et hors médias

Pour faire face à ces défis, chaque composantes médias a développé un plan pour s'assurer que les objectifs clés de programmation soient protégés, pendant que les manques à gagner sont éliminés. De plus, la Société a mis en place plusieurs initiatives pour augmenter l'efficacité ou générer des fonds additionnels. Ces initiatives incluent :

- Intégrer étroitement les processus de planification, de mise à l'horaire et de budgétisation des émissions;
- Instaurer un processus coordonné de gestion des droits afin de pouvoir distribuer des productions de qualité sur une diversité de plateformes;
- Faire l'inventaire des ressources pour mieux affecter celles qui sont disponibles en fonction des besoins recensés;
- Mettre en œuvre de nouvelles technologies comme l'infrastructure de production des bulletins de nouvelles et des émissions de sports sur serveurs, afin de réaliser des gains de productivité et de réduire les coûts;
- Meilleure prestation des services de soutien grâce à la mise sur pied de l'Organisation de services partagés (OSP);
- Réduction du nombre de systèmes informatiques servant à l'administration financière, à la gestion des ressources humaines et au traitement de l'information.
- Rationalisation des relations de travail au sein de la Société.
- Utilisation plus efficace de la technologie.
- La Société continuera à rationaliser l'utilisation de ses locaux.

Aux économies découlant des améliorations apportées aux méthodes d'exploitation s'ajoutent les revenus engendrés par tout un éventail d'activités. La publicité demeure une source de revenus importante pour CBC/Radio-Canada, toutefois, devant la réduction de ses crédits parlementaires, la Société a dû chercher des moyens pour arrondir ses budgets et injecter de l'argent neuf dans la programmation. En mettant à profit ses actifs, CBC/Radio-Canada a pu produire des revenus sur une base continue. Au nombre des sources d'autofinancement les plus importantes figurent la vente d'émissions, diverses initiatives prises par la Division du

marchandisage, la Division des cars de reportage, CBC News/RDI Express, ainsi que la location de locaux, les activités de diffuseur-hôte, le contrat des matchs *Centre Ice*, The Documentary Channel et le service de souscription de nouvelles de la Radio de Radio-Canada.

En tout, CBC/Radio-Canada s'attend à dégager des bénéfices annuels de 65 millions de dollars sous la forme d'économies et de nouveaux revenus. Ces sommes considérables continueront de s'ajouter au financement dont dispose la Société.

Objectif 5 : Engagement à l'égard de l'ensemble des employés



Le radiodiffuseur public national du Canada compte sur près de 7 500 employés permanents pour assurer ses activités au pays et à l'étranger. Les responsabilités dont s'acquitte le personnel sont très variées et vont de la gestion de la paie à la présentation des nouvelles. Les effectifs comprennent des techniciens, des rédacteurs, des animateurs, des commis, des artistes, des ingénieurs et des gestionnaires, qui travaillent aussi bien dans de petits centres comme Grand Falls, à Terre-Neuve, ou Inuvik, dans les Territoires du Nord-Ouest, que dans de grandes agglomérations comme Montréal, Toronto ou Vancouver. Reconnaisant l'apport essentiel de l'ensemble de cette communauté au succès de l'entreprise, la direction de la Société s'efforce d'entretenir un dialogue constructif avec tous les membres de son personnel. Elle mène notamment un sondage détaillé auprès de l'ensemble de ses employés, qui lui permet de mesurer la satisfaction générale à l'égard d'aspects clés de son fonctionnement. Comme en 2002, la réalisation du sondage 2003 a été confiée au Groupe Hay. La Société s'est engagée à répondre aux besoins exprimés par les employés dans le sondage et à répéter cet exercice sur une base régulière dans l'avenir.

CBC/Radio-Canada est fière d'avoir été reconnue pour une deuxième année consécutive comme l'un des 100 meilleurs employeurs du Canada. Toutefois, aussi remarquables soient-elles, les réalisations passées ne sont pas garantes de l'avenir. La Société a donc mis en branle plusieurs grandes initiatives pour être à la hauteur du lien qu'elle veut entretenir avec ses employés.

Tout d'abord, les composantes médias et les divisions nationales sont toutes en train d'élaborer des mécanismes de gestion du rendement qui créeront des liens plus étroits entre cette activité et les objectifs de carrière des employés. Il sera ainsi plus facile de reconnaître et de récompenser l'apport de chacun à sa juste valeur et de résoudre rapidement et efficacement tous les problèmes de fonctionnement pour que toutes les parties en cause en profitent. D'ici la fin de l'année, 85 % du personnel de CBC Radio aura été vu dans le cadre du processus de gestion du rendement, la haute direction de la composante devant en répondre.

La direction met également de l'avant des programmes pour donner aux employés une idée de la situation générale du secteur des médias, du rôle de la Société dans celui-ci et des moyens qu'elle prend pour s'acquitter de ce rôle. CBC Radio et CBC Television ont conçu à l'intention des employés un programme spécial intitulé *Connaissances pratiques*, en vue de les informer régulièrement sur l'évolution du secteur canadien des médias et de leur expliquer les moyens pris par CBC/Radio-Canada pour s'adapter à l'évolution du secteur et aux défis connexes. En étant mieux informés sur le contexte général dans lequel s'inscrivent les activités la Société, les employés comprennent mieux le rôle particulier qu'ils ont à jouer au sein de l'organisation, et cette compréhension suscitera en eux un sentiment de fierté à l'égard des réalisations et des



objectifs que poursuit CBC/Radio-Canada. Les petits déjeuners que le président-directeur général organise chaque semaine avec des groupes d'employés et les rencontres hebdomadaires des membres de la haute direction avec le personnel contribuent à nourrir le dialogue entre ces deux pôles. Le Forum des leaders des syndicats et de la direction représente une autre occasion de rencontre où les deux parties peuvent échanger leurs vues sur ce qui se passe dans le secteur de la radiodiffusion, et ce, hors du contexte des relations de travail.

CBC/Radio-Canada fait preuve de prévoyance préparant une nouvelle génération de leaders qui dirigeront sa destinée. Comme la planification de la relève est devenue une priorité, les initiatives de formation, de stages interservices et de promotion de l'équité en emploi se sont multipliées dans tous les services. Grâce au Forum annuel des leaders, la Société s'assure que ses principaux éléments sont au fait des derniers développements à survenir dans le monde de la radiodiffusion et qu'ils comprennent la voie que doit suivre la Société pour l'avenir.

Enfin, les efforts déployés pour donner aux employés l'occasion de se perfectionner en diversifiant leur expérience dans toutes les composantes médias leur permettront d'ajouter des cordes à leur arc, tout en améliorant l'efficacité et la souplesse d'exploitation dont doit disposer la Société.

Grâce à ces programmes qui sont menés à tous les échelons de l'entreprise, CBC/Radio-Canada prend les moyens pour demeurer l'un des meilleurs employeurs du pays et pour garantir que ses effectifs utilisent au mieux leurs compétences et leurs talents.

Objectif 6 : Alliances et partenariats

Au fil des ans, chacune des composantes médias de CBC/Radio-Canada a tissé un réseau d'alliances et de partenariats au Canada et à l'étranger. La Société peut ainsi plus facilement réaliser des coproductions, partager la collecte de l'information, accroître son catalogue d'émissions et tirer des revenus de la vente d'émissions. Les rapports qu'elle entretient avec des radiodiffuseurs étrangers lui permettent d'être plus présente sur la scène internationale et lui donnent davantage d'occasions de présenter ses émissions typiquement canadiennes dans le reste du monde. L'importance du réseau d'alliances et de partenariats pour chaque composante média dépend dans une certaine mesure du cadre dans lequel elle exerce ses activités. CBC/Radio-Canada, en partenariat avec Standard Broadcasting Inc. et Sirius Satellite Radio, a obtenu récemment une licence du CRTC pour un nouveau service de radio par satellite. CBC/Radio-Canada sera en mesure d'offrir quatre chaînes (incluant deux nouveaux services) par satellite à tous les Canadiens.



CBC Television et CBC Radio

Au chapitre des alliances et des partenariats, les services anglais de radio et de télévision reconnaissent trois priorités, à savoir : le portail Internet canadien, la vente et partage d'émissions à l'échelle internationale et The Documentary Channel.

CBC Television évalue en ce moment l'intérêt de développer un portail Internet canadien. L'existence d'un portail Internet canadien assurerait une grande visibilité à CBC.ca et lui permettrait de conserver le premier rang parmi les services d'information en ligne. Les accords récents conclus par Microsoft et Yahoo avec Bell et Rogers respectivement signifient une perte d'accès pour CBC.ca.

CBC Television et CBC Radio souhaitent accroître les relations qu'elles entretiennent avec d'autres radiodiffuseurs publics pour maximiser les activités de coproduction et de collecte partagée de l'information, élargir la gamme des émissions offertes et augmenter les revenus tirés des ventes d'émissions. CBC Radio misera sur les huit productions qu'elle offre actuellement sur les marchés internationaux (p. ex., *As It Happens* est distribuée dans plus de 90 marchés aux États-Unis). CBC Television fonde beaucoup d'espoir sur la négociation d'un traité sur les coproductions entre le Canada et le Royaume-Uni. Quant à CBC Radio, elle souhaite établir des relations avec des partenaires autres qu'américains et lorgne surtout du côté de l'Europe et de l'Australie.

CBC Television évaluera son partenariat avec The Documentary Channel et fera des recommandations pour l'avenir à cet égard. Son objectif est d'assurer une vaste distribution aux émissions qu'elle produit grâce à un plan d'affaires solide.

La Télévision de Radio-Canada et la Radio de Radio-Canada

La Télévision de Radio-Canada cherche à maximiser les partenariats existants ou futurs qui contribuent à véhiculer ses attributs de positionnement et à valoriser son image de marque. Elle recherche également des alliances stratégiques qui favorisent la croissance de l'auditoire.

La Radio de Radio-Canada veut renforcer ses partenariats nationaux avec les acteurs et les créateurs des milieux culturel et musical de l'ensemble du pays en utilisant la chaîne Espace musique pour assurer la promotion et la diffusion de la diversité musicale sous toutes ses formes. Elle compte de plus élargir la couverture de l'information offerte aux communautés autochtones et renouveler ses ententes de collaboration avec des partenaires d'envergure nationale tels que la Fédération culturelle canadienne-française et la Fédération des communautés francophones et acadienne du Canada.

Sur la scène internationale, CBC/Radio-Canada souhaite accroître les relations qu'elle entretient avec d'autres radiodiffuseurs publics. La Télévision de Radio-Canada est actuellement en pourparlers avec France Télévisions pour mettre sur pied un service international d'information en langue française. Pour sa part, la Radio de Radio-Canada a signé une entente avec Radio France internationale qui ouvre l'accès à un vaste réseau de correspondants dans le monde.

Radio-Canada.ca a comme projet de poursuivre ses partenariats de contenus avec les intervenants clés de l'industrie des Nouveaux Médias. Grâce à ses échanges avec des radiodiffuseurs francophones, ce service améliore la qualité rédactionnelle de son produit et favorise la diffusion d'idées, de savoir-faire et de contenus avec la communauté des radiotélévisions européennes de langue française.

Comme on peut le voir, CBC/Radio-Canada est toujours à la recherche d'alliances et de partenariats judicieux pour améliorer sa programmation, réaliser des synergies et accroître la distribution de ses émissions sur tout le territoire canadien et dans le monde.



Objectif 7 : Une entreprise intégrée

CBC/Radio-Canada, qui est le plus grand radiodiffuseur du pays, recourt à toutes les plateformes de distribution pour offrir ses services. Toutefois, pour véritablement profiter des avantages propres à chacune de ces plateformes, il faut une certaine spécialisation. On ne fait effectivement pas de la radio comme on fait de la télévision, et ces deux médias traditionnels sont différents des nouveaux médias. Il faut dans chaque cas connaître le public auquel on s'adresse, et en tenir compte. Plusieurs facteurs cruciaux d'ordre culturel, linguistique ou sociodémographique influent sur la production d'une émission et sur la façon dont celle-ci doit être présentée au public visé. Il n'y a pas de méthode universelle en radiodiffusion.



Il n'en demeure pas moins qu'il existe des occasions de synergie et de rationalisation que les médias peuvent exploiter. L'exemple le plus évident est celui de la collecte, de l'analyse et de la présentation de l'information. La Société a déjà pris les grands moyens pour assurer une intégration poussée de ses services de nouvelles et favoriser les synergies entre la radio, la télévision et Internet. Par exemple, CBC Radio et CBC Television occupent les mêmes bureaux journalistiques à plusieurs endroits, et CBC.ca assure

un soutien concret et l'alimentation en contenu de News Express. Les services anglais travaillent de concert à l'initiative *Connaissances pratiques*, qui sert à tenir le personnel au courant de l'évolution du milieu canadien des médias et des moyens pris par CBC/Radio-Canada pour s'y adapter.

La Télévision de Radio-Canada encourage la Radio française et le volet français des Nouveaux Médias à participer à toutes les initiatives qu'elle met de l'avant pour soutenir la culture francophone ou pour renforcer l'image de marque de la Société. Cette concertation des efforts s'observe particulièrement dans les activités des nouvelles régionales et nationales. La Télévision et la Radio de Radio-Canada travaillent en outre main dans la main pour assurer la couverture conjointe d'événements sur la scène musicale et culturelle.

La couverture des sports, et surtout celle des Jeux olympiques, se prête très bien à la concertation des efforts entre les médias. Ainsi, dans le cadre des Jeux olympiques d'Athènes, la Télévision de Radio-Canada et CBC Television ont collaboré, que ce soit pour la production de documentaires et de portraits d'athlètes, l'utilisation la plus efficace de la technologie de pointe ou encore le partage du personnel affecté à la couverture des Jeux. L'autopublicité intermédia est un autre terrain propice à la coopération, notamment pour la coordination des activités de publicité et de marketing. Toutes ces activités s'inspirent des initiatives de programmation transculturelle auxquelles prennent part les services français et anglais de radio et de télévision, en vue de produire des émissions novatrices et uniques en leur genre qui contribuent au partage d'une vision commune de la culture, des buts et des réalisations canadiennes. D'ailleurs, plus d'une trentaine de projets transculturels voient le jour annuellement à la Radio française et anglaise et les nombreuses collaborations se traduisent par la production de séries et documentaires d'envergure.

La Société a également introduit de nouveaux outils et de nouvelles structures de gestion pour fonctionner davantage comme une entreprise intégrée. Elle a notamment lancé le projet Vision pour intégrer 46 systèmes utilisés par les réseaux français et anglais de radio et de télévision.

Le nouveau système constitue un outil qui sera désormais utilisé dans tous les réseaux pour la gestion des contrats, la mise à l'horaire, les activités de marketing et de vente, et la gestion des revenus. L'Organisation de services partagés (OSP) représente un autre exemple de structure créée pour regrouper des activités internes, en l'occurrence celles qui relèvent des technologies de l'information, des ressources humaines et des finances. En regroupant ses activités sous un même toit à Ottawa, à Québec et à Edmonton, la Société a favorisé la collaboration entre les services anglais et français de radio et de télévision, et les services de Nouveaux Médias.

Toutes ces activités visent à mettre en valeur les forces de chacun des médias de CBC/Radio-Canada et à maximiser les économies d'échelle et de gamme qui en découlent.

Objectif 8 : Liens avec les parties intéressées

En qualité de radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada doit s'assurer que tous les Canadiens voient en elle une entité vouée à les servir. Les citoyens de partout au pays, qu'ils vivent dans de petits villages ou dans de grands centres urbains, doivent reconnaître leur réalité et les intérêts qui leur tiennent à cœur dans la programmation et les activités qu'ils financent au moyen de leurs impôts.



Toutes les composantes de la Société ont conçu des plans d'action pour resserrer les liens qui les unissent avec les parties intéressées incluant, le gouvernement, les contribuables et la communauté. Ces plans portent sur les objectifs suivants : renforcer la présence de CBC/Radio-Canada au sein des différentes communautés du pays (par exemple, CBC Radio poursuivra le travail de décentralisation de sa programmation réseau, ce qui lui permettra de produire davantage d'émissions d'information et de culture dans toutes les régions), favoriser les occasions d'entretenir un dialogue soutenu avec les parties intéressées issues de tous les secteurs, qu'il s'agisse du monde des affaires, des arts, du sport ou de l'éducation, (CBC Radio, par exemple, travaille à accroître son réseau de partenariats communautaires; son objectif est d'en faire bénéficier une communauté de plus chaque année), accroître l'influence des émissions (par exemple : *The National on the Road*) et renforcer l'image de marque de CBC/Radio-Canada.



07 Valorisation de la radiodiffusion : principales exigences

Le Parlement a confié un vaste mandat à CBC/Radio-Canada. En qualité de radiodiffuseur public national, la Société doit offrir des émissions typiquement canadiennes qui reflètent la globalité du Canada, en français et en anglais, de manière à rendre compte de la situation et des besoins particuliers des deux principales collectivités linguistiques du pays. Les émissions doivent refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada, et contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales. De plus, CBC/Radio-Canada doit offrir ses services dans tout le pays de la manière la plus adéquate et la plus efficace qui soit, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens.

La tâche n'est pas mince. Pour remplir son mandat et optimiser les investissements des Canadiens en radiodiffusion, CBC/Radio-Canada doit concentrer et rationaliser ses efforts au maximum. Elle doit néanmoins disposer d'un financement adéquat pour parvenir à ses fins.


On a vu dans les sections qui précèdent comment la Société a réussi à améliorer l'efficacité de ses activités et comment elle continue à le faire. On y a brossé un tableau des réalisations de l'année qui vient de s'achever et on a présenté les objectifs et les priorités que la Société s'est donnée pour l'avenir. Tout ce qui a été accompli confirme que CBC/Radio-Canada est devenue une entreprise intégrée qui utilise ses ressources de façon rationnelle.

La Société a dégagé des bénéfices annuels de 65 millions de dollars sous la forme d'économies et de revenus récurrents, sans compter les économies et les revenus ponctuels de 102 millions de dollars qu'elle a aussi réalisés. En même temps, elle a multiplié plus que jamais ses activités et ses supports de diffusion afin de desservir de plus vastes auditoires dans un plus grand nombre de régions du pays et à l'étranger.

Pour maintenir ce niveau d'activité, la Société doit pouvoir compter sur un financement stable et garanti pour plusieurs années. Il ne faut pas oublier que le financement public annuel versé à la CBC/Radio-Canada représente seulement 30 dollars par citoyen, ce qui constitue une participation modeste en regard des normes internationales. Parmi les 26 pays membres de l'OCDE, le Canada occupe en fait le 22^e rang pour ce qui est du financement des radiodiffuseurs publics en pourcentage du PIB. Pourtant, malgré ce financement relativement restreint, CBC/Radio-Canada réussit à offrir des services de radio et de télévision en anglais, en français et dans huit langues autochtones par le truchement de huit réseaux, elle compte trois services de télévision spécialisée et un service audio-numérique payant proposant 45 chaînes de musique, elle exploite un service de radio sur ondes courtes diffusant à l'échelle internationale dans neuf langues, et ses deux services Internet sont parmi les plus populaires du pays.

La Société croit justifié d'explorer de nouveaux mécanismes de financement, notamment l'indexation de ses crédits actuels en fonction de la croissance de la population. De cette façon, son financement évoluera au même rythme que ses obligations, et ce, sans imposer de fardeau supplémentaire aux contribuables canadiens. Peu importe le mécanisme retenu, il est essentiel que CBC/Radio-Canada dispose d'un financement pluriannuel stable pour envisager l'avenir à moyen et à long termes avec confiance. Il est connu que le cycle de production des émissions lourdes s'étale généralement sur plusieurs années, tout comme la mise en service de nouvelles technologies, par exemple, la télévision haute définition, la vidéo sur demande et la radio par





satellite. Compte tenu de l'évolution rapide du secteur de la radiodiffusion, CBC/Radio-Canada ne peut s'acquitter adéquatement de son mandat à moins d'être assurée d'un financement stable sur plusieurs années.

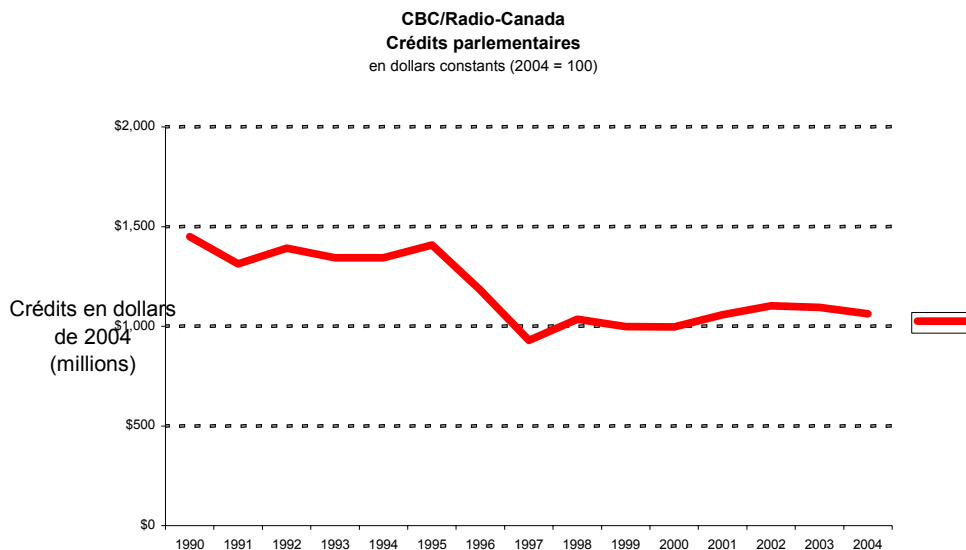


08 Aperçu de la situation financière

CBC/Radio-Canada a besoin d'un financement stable et prévisible afin d'être en mesure de continuer de remplir son mandat, qui est d'offrir aux Canadiens une programmation canadienne distinctive, diversifiée et de la plus haute qualité, qui renseigne, éclaire et divertit. De plus, le niveau de ce financement doit être suffisant pour permettre à la Société de maintenir sa programmation actuelle.

Le déclin des crédits parlementaires

Même si au cours des cinq dernières années les dépenses totales consacrées aux programmes gouvernementaux ont augmenté de 23 %, le financement accordé à CBC/Radio-Canada, en tenant compte du financement pour réinvestissement de 60 millions de dollars, n'a augmenté que de 4 %. En fait, depuis 1990, les crédits parlementaires de la Société ont décliné de 29 %, en dollars constants.



Bien que CBC/Radio-Canada reçoive un financement pour contrebalancer les effets de l'inflation sur la portion salariale de ses dépenses, l'inflation des biens et des services n'est pas compensée, ce qui réduit le pouvoir d'achat de la Société d'environ 12 millions de dollars par an.

En dépit de son financement décroissant, la Société a réussi à relever les défis inhérents à son mandat. Grâce à une efficacité accrue et à des activités productrices de revenus, CBC/Radio-Canada a été en mesure de dégager des bénéfices annuels de 65 millions de dollars sous la forme d'économies et de revenus récurrents, sans compter les économies et les revenus ponctuels de 102 millions de dollars liés à la productivité qu'elle a aussi réalisés.

À partir de 2001, le gouvernement a octroyé à CBC/Radio-Canada un financement de réinvestissement de 60 millions de dollars applicable aux exercices 2001-2002 et 2002-2003, qui a été renouvelé pour trois années supplémentaires jusqu'en 2005-2006. Ce financement 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.

Combiné aux démarches de CBC/Radio-Canada visant à réduire ses coûts et à accroître ses revenus, ce financement de réinvestissement de 60 millions de dollars a permis, entre autres choses, d'augmenter la part de contenu canadien, de prendre des risques et d'innover, de promouvoir de nouveaux talents, de réduire le temps publicitaire dans certaines catégories d'émissions et de concevoir une programmation originale et marquante qu'il aurait été impossible de produire autrement.

L'exercice de réaffectations budgétaires du gouvernement annoncé dans le Budget fédéral 2003 a augmenté l'incertitude quant aux niveaux futurs de financement de la Société. En 2003-2004, le budget de CBC/Radio-Canada a été amputé de façon permanente de 10 millions de dollars, même si la Société a prouvé qu'elle déploie déjà de grands efforts en matière de production de revenus et de réaffectations budgétaires à l'interne.

Stratégie locale/régionale

Par ailleurs, dans le rapport qu'il a soumis au Parlement en juin 2003, le Comité permanent du patrimoine canadien a recommandé que CBC/Radio-Canada présente aux instances parlementaires un plan stratégique, assorti d'une estimation des ressources budgétaires nécessaires, qui lui permettrait d'améliorer sa programmation locale et régionale, conformément au mandat énoncé dans la *Loi sur la radiodiffusion*. Un plan visant à améliorer le rayonnement de nos services de radio et de télévision, à relever le niveau de service offert aux francophones de l'ensemble du pays et à mieux refléter la vitalité et la diversité culturelles des régions a été préparé et présenté à la ministre du Patrimoine canadien.

Dans l'optique de son plan stratégique visant à améliorer la programmation locale et régionale, CBC/Radio-Canada estime qu'elle aura besoin d'un financement supplémentaire de 34,4 millions de dollars en 2005-2006, qui devrait passer à 61,2 millions en 2006-2007 et à 82,8 millions en 2007-2008. Après cela, le maintien du niveau de service se chiffrera à 82,8 millions annuellement, ce qui s'ajoute aux 60 millions nécessaires au maintien de la programmation actuelle.

Par ailleurs, il ne faut pas oublier que la Société est soumise à d'autres pressions financières sur le plan des immobilisations, notamment en raison du vieillissement de ses systèmes et des mutations technologiques accélérées.

Le Plan de rayonnement accéléré

À la fin des années 1970 et au début des années 1980, le gouvernement a octroyé à CBC/Radio-Canada un financement en immobilisations spécial et ponctuel ainsi que des crédits d'exploitation de base pour étendre la portée de ses services hertziens de radio et de télévision à toutes les collectivités du pays de 500 personnes et plus. La durée de vie utile des premiers actifs de transmission acquis dans le cadre de ce Plan de rayonnement accéléré approche de son terme, et les risques de défaillance du système existent.

CBC/Radio-Canada estime qu'elle aura besoin de nouveaux crédits d'immobilisations d'environ 113 millions de dollars au cours des 10 prochaines années, soit quelque 11 millions de dollars



par an, pour remettre à neuf ces actifs et continuer de diffuser sa programmation radio et télévision par voie hertzienne pour les Canadiens dans les régions décrites ci-dessus.

Le défi des nouvelles technologies

La rapidité des mutations technologiques ajoute aux pressions financières. Le passage à la radio numérique, à la télévision numérique et à la télévision haute définition est très coûteux, mais nécessaire. Afin de conserver sa raison d'être pour les Canadiens, qui ont désormais accès à une gamme d'émissions diffusées en haute définition depuis les États-Unis, CBC/Radio-Canada devra investir considérablement dans son infrastructure de transmission et de distribution ainsi que dans ses studios de production et dans d'autres équipements. Le matériel de haute définition coûte en moyenne 25 % de plus que l'équipement numérique standard.

Position financière actuelle

L'Aperçu financier – Exploitation, présenté à l'annexe A, décrit la position financière de la Société pour 2004-2005 et jusqu'en 2009-2010. Afin de maintenir ses niveaux actuels de production, CBC/Radio-Canada demande que le financement de réinvestissement de 60 millions lui soit octroyé à long terme. Le non-renouvellement de cette enveloppe, allié aux compressions budgétaires imposées par le gouvernement, aurait de graves répercussions.

Il est important de noter que les effets de la grève actuelle de la Ligue nationale de hockey sur les revenus de 2005-2006 devront aussi être absorbés par CBC/Radio-Canada. Ces pertes n'ont pas été prises en considération dans le présent aperçu financier, puisqu'il est encore trop tôt pour en évaluer les répercussions réelles. Par ailleurs, le financement nécessaire pour mettre en œuvre la stratégie régionale (34,4 millions de dollars au départ, qui passera à 82,8 millions la troisième année) n'a pas été comptabilisé dans le calcul des coûts.

CBC/Radio-Canada cherche à obtenir l'appui du gouvernement afin de réduire l'incertitude entourant le financement qu'elle pourrait obtenir et d'acquérir la stabilité financière qui lui permettrait de planifier efficacement ses activités pour l'avenir.

Plan d'emprunt pour 2005-2006

Conformément aux dispositions des paragraphes 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, CBC/Radio-Canada demande l'approbation de principe du ministre des Finances afin de contracter des emprunts, pour un montant total 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 la Société et lui permettront de mieux s'en acquitter;
- Les sommes empruntées seront investies dans des coentreprises ou affectées à des activités courantes dont il est démontré qu'elles peuvent produire suffisamment de revenus 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 des déficits de son budget d'exploitation.

La Société soumettra au ministre des Finances des propositions d'emprunt précises qui seront conformes aux principes ci-dessus.



Annexe A : Aperçu financier

APERÇU FINANCIER - EXPLOITATION

| | <u>2004-2005</u> | <u>2005-2006</u> | <u>2006-2007</u> | <u>2007-2008</u> | <u>2008-2009</u> | <u>2009-2010</u> |
|---|--------------------------|--------------------------|------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
| PROVENANCE DES FONDS | | | | | | |
| Crédits parlementaires d'exploitation | 876,711 ⁶ | 966,206 ⁶ | 946,015 ⁶ | 946,015 ⁵⁻⁶ | 946,015 ⁵⁻⁶ | 946,015 ⁵ |
| Financement ponctuel (initiatives en programmation) | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 | 60,000 |
| Total - Crédits d'exploitation | 936,711 | 1,026,206 | 1,006,015 | 1,006,015 | 1,006,015 | 1,006,015 |
| Revenus publicitaires et ventes | | | | | | |
| d'émissions | 315,618 ⁷ | 353,463 ⁷ | 283,363 | 284,743 | 339,830 ⁷ | 287,524 |
| Immobilier | 7,522 | 8,711 | 8,578 | 8,664 | 8,751 | 8,838 |
| Transmission et distribution | 6,155 | 5,676 | 5,960 | 6,020 | 6,080 | 6,141 |
| Galaxie | 16,119 | 19,344 | 20,919 | 21,756 | 22,626 | 23,531 |
| Autres revenus ² | 200,249 | 178,571 | 181,908 | 176,395 | 170,829 | 165,206 |
| TOTAL PROVENANCE DES | 1,482,374 | 1,591,971 | 1,506,743 | 1,503,593 | 1,554,131 | 1,497,255 |
| DÉPENSES D'EXPLOITATION | | | | | | |
| Services de radio et de télévision ³ | 1,401,955 ⁷⁻⁸ | 1,510,868 ⁷⁻⁸ | 1,424,890 ⁸ | 1,421,026 ⁸ | 1,470,853 ⁷⁻⁸ | 1,414,397 ⁸ |
| Transmission, distribution et collecte | 62,117 | 62,738 | 63,366 | 63,999 | 64,639 | 65,286 |
| Administration nationale | 16,986 | 17,156 | 17,327 | 17,501 | 17,676 | 17,852 |
| Provision pour fiscalité/impôt des grandes sociétés | 482 | 369 | 310 | 208 | 95 | 118 |
| Amortissement des immobilisations | 120,061 | 121,261 | 122,475 | 123,700 | 124,937 | 125,311 |
| Déduire : Postes ne nécessitant pas de fonds d'exploitation courants | (119,227) | (120,421) | (121,625) | (122,841) | (124,069) | (125,709) |
| TOTAL - DÉPENSES D'EXPLOITATION | 1,482,374 | 1,591,971 | 1,506,743 | 1,503,593 | 1,554,131 | 1,497,255 |
| POSITION NETTE | - | - | - | - | - | - |
| Position nette après déduction du financement destiné à la programmation et autres dépenses ⁽⁴⁾ | | | | | | |
| | | (60,000) | (60,000) | (60,000) | (60,000) | (60,000) |

(1) On suppose que le financement additionnel de 60 millions de dollars sera confirmé sur une base permanente à compter de 2005-2006.

(2) Comprend les services spécialisés (CBC Newsworld, le RDI et Country Canada) et d'autres revenus de provenance diverse.

(3) Comprend les dépenses des services de base et des services spécialisés (CBC Newsworld, le RDI et Country Canada).

(4) Si le financement additionnel de 60 millions de dollars n'est pas confirmé sur une base permanente à compter de 2005-2006, les dépenses de programmation et autres seront touchées.

(5) N'inclut aucun financement du Conseil du trésor pour les augmentations salariales. On suppose que tout financement reçu serait équivalent à l'augmentation. Tout écart entre le financement approuvé et les augmentations connexes sera comblé à l'intérieur du financement actuel de la Société.

(6) Comprend un transfert de fonds provenant du produit de la vente de NATV, qui compensera un virement vers le crédit d'immobilisations inclus dans le budget principal des dépenses (37 168 000 \$ en 2004-2005) et comprend le remboursement de cette somme (9 277 000\$ en 2005-06, 2006-07, 2007-08 et 2008-09).

(7) Comprend les dépenses et les revenus liés aux Jeux olympiques : Athènes (été 2004), Turin (hiver 2006) et Pékin (été 2008).

(8) Comprend des dépenses de 60 millions de dollars effectuées au titre d'initiatives de programmation.



Annexe B : Budget des immobilisations

Immobilisations

CBC/Radio-Canada a effectué un remaniement majeur de son processus interne de planification des immobilisations, de façon à s'assurer que tous ses investissements s'harmonisent avec ses stratégies d'exploitation, lesquelles doivent s'aligner sur les priorités de la Société. Dans l'ensemble, le processus révisé devrait faire en sorte que les choix en matière d'investissement constituent des solutions efficaces et efficientes et que, le cas échéant, une technologie commune soit utilisée dans l'ensemble de la Société.

Les dépenses en immobilisations pour l'exercice 2005-2006 devraient atteindre 91,5 millions de dollars, exclusion faite des reports budgétaires de 2004-2005 devant servir à l'achèvement des projets entrepris au cours de l'exercice en question, et elles devraient se maintenir à environ 92 millions de dollars pour les exercices ultérieurs à 2005-2006.

Environ la moitié du budget d'immobilisations des trois prochains exercices devrait être consacrée au renouvellement des infrastructures de production, dont les plus importantes initiatives consistent à remplacer l'équipement analogique désuet et souvent défaillant par des appareils numériques, à moderniser des installations de production de la radio, à convertir au numérique les installations de la Maison de Radio-Canada à Montréal, à poursuivre la mise en œuvre de la vidéotique et à faire l'investissement initial requis pour mettre en place les installations de production et de diffusion de la télévision haute définition.

Près du tiers du budget devrait servir à financer l'achat de systèmes informatiques et de composantes technologiques pour l'ensemble de la Société. Parmi les initiatives prévues, mentionnons l'acquisition d'un système intégré pour la télévision qui permettra de gérer à la fois les stocks d'émissions, les grilles de diffusion, les stocks de créneaux de la publicité commerciale et de l'autopublicité, et les ventes, de façon à éliminer les 46 systèmes distincts actuellement nécessaires pour soutenir toutes ces activités. Cet argent servira aussi à la modernisation du système de radiotique, qui en est maintenant à ses limites de vie utile, et à la mise en place d'un système de gestion des nouvelles, qui permettra le partage d'informations et d'extraits vidéo et audio entre les Radios et les Télévisions françaises et anglaises. Parmi les autres investissements, mentionnons le parachèvement de nos projets de consolidation à Edmonton, à Ottawa et à Québec, la mise à jour des systèmes intégrés servant à nos services de soutien ainsi que diverses mises à niveau de l'infrastructure de serveurs et des logiciels de la Société.

Le reste du budget servira principalement à assurer la maintenance des émetteurs et des pylônes de transmission, à améliorer et à étendre les services radiophoniques, comme la Société s'y est engagée auprès du CRTC, ainsi qu'à financer les premiers travaux de mise en place des émetteurs numériques pouvant transmettre des signaux haute définition. D'autres investissements seront faits pour moderniser les immeubles et les rendre conformes à la réglementation, pour garantir une utilisation optimale des locaux (et réduire ainsi les frais d'exploitation), de même que pour renouveler une partie de notre parc de véhicules.

La Société devra également remplacer les vieux pylônes et émetteurs mis en service dans le cadre du Programme de rayonnement accéléré vers la fin des années 1970 et au début des années 1980. Comme ces éléments ont une durée utile de 20 à 30 ans, leur désaffectation en grand nombre déphase le cycle normal de remplacement des immobilisations, et il en résulte



une forte demande de capitaux.

Le passage à la radio et à la télévision numériques ainsi qu'à la haute définition sera conditionné par le marché et nécessitera des investissements considérables, mais indispensables. Le 12 juin 2002, le CRTC a publié sa politique cadre d'attribution de licences pour le passage au numérique (Avis public 2002-31) et un projet de politique cadre pour la distribution des services de télévision numérique (Avis public 2002-32). Les télédiffuseurs privés et CBC/Radio-Canada ont commencé depuis à mettre en œuvre la télévision numérique, une tâche qui devrait leur prendre quelques années.

CBC/Radio-Canada a déposé des demandes de licence pour obtenir des canaux sur les fréquences principales (fréquences inférieures à celle du canal 60) dans les premiers marchés où la technologie sera déployée. Elle a ainsi obtenu des licences de télédiffusion numérique par voie hertzienne pour les canaux 20 (CBLT) et 24 (CBLFT) à Toronto et pour le canal 19 (CBFT) et le canal 20 (CBMT) à Montréal. Le CRTC doit se prononcer sur les demandes déposées par la Société pour le canal 58 (CBUT) à Vancouver et le canal 12 (CBVT) à Québec. La quasi-totalité des télédiffuseurs privés ont reçu une licence pour émettre un signal de télévision numérique ou ont commencé à offrir à titre provisoire des émissions en haute définition sur les réseaux de câblodistribution.

Les attentes des consommateurs sont élevées, à l'instar de leur appétit pour une meilleure qualité d'image, le visionnement en écran large (format 16:9) et le son numérique multicanaux. L'an dernier, plus d'un million d'appareils haute définition avec écran large ont été vendus au Canada. À la fin de 2004, les ménages américains possédaient 15 millions d'appareils haute définition, et on prévoit que ce nombre passera à 24 millions à la fin de 2005 et à 40 millions à la fin de 2006.

Des progrès importants ont de nouveau été accomplis cette année dans le déploiement de la télévision numérique aux États-Unis. Avec un total de 1491 stations, la télévision numérique est présente dans 221 des plus importants marchés des États-Unis. Les réseaux américains produisent et présentent plus de 60 heures d'émissions haute définition aux heures de grande écoute. Si on ajoute à cela ce que les services de distribution par câble et par satellite proposent, on obtient environ 1 000 heures d'émissions en haute définition par semaine, provenant d'une quarantaine de sources. Les téléspectateurs canadiens ont accès à une large partie de ce menu grâce aux signaux transmis par les émetteurs de télévision haute définition américains situés à proximité de la frontière, par des émetteurs numériques canadiens ainsi que par des services canadiens de distribution de télévision numérique par câble et par satellite.

