

CBC  Radio-Canada

Montréal, le 12 novembre 2015

L'honorable Mélanie Joly, C.P., députée
Ministre du Patrimoine canadien
15, rue Eddy
Gatineau (Québec) K1A 0M5

Madame la Ministre,

Bonjour,

Au nom de CBC/Radio-Canada, j'aimerais vous féliciter pour votre nomination au poste de ministre du Patrimoine canadien. La culture canadienne traverse une période importante en ce moment. Je suis très encouragé par la volonté de votre gouvernement de la soutenir, par son engagement à réinvestir dans le radiodiffuseur public et par le fait qu'il reconnaît CBC/Radio-Canada comme institution nationale vitale qui rassemble les citoyens. En reconnaissant publiquement l'importance de notre transition à un environnement numérique, vous démontrez, d'entrée de jeu, votre compréhension des défis que nous devons relever. Je suis impatient de travailler avec vous alors que nous continuons d'améliorer les services que nous offrons aux Canadiens.

Je sais que vous connaissez déjà notre offre de services. Que ce soit sur nos plateformes numériques, à la radio ou à la télévision, en français, en anglais ou en langues autochtones, CBC/Radio-Canada est présente dans la vie quotidienne des Canadiens avec ce qui se fait de mieux en contenu canadien, en matière de nouvelles, de musique, de divertissement et de conversation intelligente. En cette ère où les Canadiens ont accès à des contenus numériques venant du monde entier, nous leur offrons un lieu où ils peuvent à la fois partager les choses qu'ils ont en commun et en apprendre davantage sur leur pays.

En attendant notre première rencontre officielle, j'ai pensé qu'il serait utile de vous donner un aperçu de certaines initiatives que nous menons actuellement chez nous.

Approfondir notre relation avec les Canadiens

Nous sommes au coeur d'une transformation. Les Canadiens s'informent sur leur communauté et sur le monde dans lequel ils vivent à toute heure de la journée et sur tous leurs appareils. Soixante-dix pour cent d'entre eux possèdent déjà un téléphone intelligent. Notre défi est de trouver une manière d'évoluer assez rapidement pour demeurer pertinents pour la génération numérique, sans pour autant abandonner les autres Canadiens. C'est un défi auquel font face tous les radiodiffuseurs publics du monde.

Cette transformation est l'essentiel d'*Un espace pour nous tous*, notre plan stratégique pour 2020. À l'ère du numérique, nous avons la capacité de rejoindre les Canadiens de nouvelles façons. Nous nous concentrons maintenant sur le contenu destiné en priorité à la mobilité et au web, puis à la radio et ensuite à la télévision. Nous continuons d'offrir d'excellentes émissions canadiennes à la radio et à la télévision, mais c'est par nos plateformes numériques que nous approfondirons notre relation avec nos auditoires.

Notre objectif est de doubler notre portée numérique pour que 18 millions de Canadiens – soit un sur deux – utilisent nos services numériques chaque mois. Nous voulons aussi augmenter notre valeur aux yeux et dans le quotidien des Canadiens. À l'heure actuelle, un Canadien sur deux nous dit que CBC/Radio-Canada est très importante pour lui personnellement. D'ici 2020, nous voulons que trois Canadiens sur quatre pensent la même chose.

Nous sommes aussi une organisation beaucoup plus efficace. Nous travaillons sans relâche à consolider nos activités. Nous passons de propriétaire d'un parc immobilier à locataire d'espaces plus petits et plus fonctionnels qui nous rapprochent des communautés que nous servons. Nous cherchons à conclure des partenariats dans tout ce que nous faisons, que ce soit pour améliorer notre couverture des Jeux olympiques ou pour offrir aux Canadiens encore plus de nos contenus sur Facebook et YouTube. Toutes ces initiatives nous permettent d'investir une plus grande partie de nos ressources dans ce qui compte le plus : les services que nous offrons aux Canadiens.

Il n'y a rien eu de facile pour en arriver où nous en sommes aujourd'hui. Au moment où nous avons lancé notre plan stratégique, nous avons dû composer avec d'importantes réductions budgétaires et avec une diminution notable des revenus publicitaires de la télévision au profit d'autres plateformes numériques. Nous avons dû stabiliser nos finances. Nous avons dû réduire et repenser quelques-uns de nos services. Par exemple, nous avons décidé de continuer de produire à l'interne nos émissions de nouvelles et de radio, mais avons choisi de nous tourner vers les producteurs indépendants afin d'offrir une plus grande diversité de contenus tout en maximisant notre investissement. Nous pouvons ainsi, grâce au financement additionnel, créer davantage de contenus canadiens. Nous n'investissons plus dans les sports professionnels, mais nous restons engagés à soutenir les sports amateurs et nos athlètes olympiques. Malheureusement, nous avons dû et devons nous séparer d'un grand nombre d'individus de talent pour nous adapter à ces changements.

Certaines personnes, dont un bon nombre de nos employés, craignaient que notre stratégie ne soit qu'un simple exercice de réduction de coûts. En fait, nous avons commencé par nous assurer d'être en mesure de remplir aujourd'hui notre mandat pendant que nous trouvons des façons de maximiser les revenus et d'ajuster les ressources nécessaires pour y arriver dans les années futures. Nous avons encore des défis, mais notre plan commence à donner des résultats.

Nous nous sommes donné une assise financière plus solide. Des émissions comme *Unité 9* et *Tout le monde en parle* continuent de rassembler de vastes auditoires. Nos services de télévision et de radio ont lancé des émissions innovatrices comme *Keeping Canada Alive*, un portrait du système de santé canadien à travers le Canada réalisé à partir d'images tournées pendant 24 heures consécutives, et *Unreserved*, une plateforme où les Autochtones peuvent parler d'une voix forte sur les ondes de CBC Radio. Sur ICI Tou.tv, nous avons créé des séries web originales comme *Quart de vie* et *Camille raconte*. Cette année, grâce à nos décisions difficiles et initiatives de changement, pour la première fois depuis la crise financière de 2008, nous avons pu réinvestir dans notre programmation.

Nous avons formé de nombreux employés pour les nouveaux emplois créés dans le secteur numérique, en plus d'attirer de nouveaux talents et de nouvelles idées. Il est vrai que nous avons remplacé les émissions de nouvelles locales télévisées de 90 minutes à CBC par des bulletins de 30 ou 60 minutes, mais nous avons maintenant à la télévision des manchettes additionnelles toutes les heures et toute la soirée, et du contenu accessible sur les appareils mobiles pendant toute la journée. Plus proches de nos communautés, nos nouvelles locales sont plus pertinentes, nous permettant d'entretenir la conversation avec les Canadiens toute la journée et sur toutes les plateformes qu'ils utilisent. Notre succès est dû en grande partie au talent et au dévouement exceptionnels des personnes qui travaillent ici. La réaction extraordinaire qu'a suscitée notre récente couverture électorale – plus de 8,6 millions de Canadiens ont utilisé les services en ligne de CBC et de Radio-Canada le soir des élections – démontre que nous sommes sur la bonne voie.

L'univers médiatique est à la croisée des chemins. Il est de plus en plus dominé par les géants mondiaux des plateformes numériques comme Google, Facebook, Amazon, Apple, Netflix et, ici au Canada, par de grandes entreprises médiatiques intégrées verticalement. Les revenus publicitaires, l'élément vital de l'industrie de la télévision traditionnelle (et qui représentent 20 % de notre budget), continuent de migrer vers d'autres secteurs que la télévision. Cette tendance menace l'avenir de la programmation canadienne. Depuis quelque temps déjà, je dis que ce modèle d'affaires ne fonctionne plus. Nous avons maintenant l'occasion de nous attaquer à ce défi et de développer un nouveau modèle qui permettra au Canada de réaliser ses objectifs culturels alors que nous passons de la radiodiffusion traditionnelle à l'ère du numérique. Nous devons aussi impliquer les Canadiens dans une conversation sur la façon dont leurs besoins changent et sur la manière dont nous pouvons continuer d'améliorer les services que nous leur fournissons.

À CBC/Radio-Canada, nous voulons en faire plus, pas moins. Nous travaillons à développer de nouvelles émissions en prévision du 150^e anniversaire du Canada. Nous utilisons toutes nos plateformes pour échanger avec les Canadiens et nous rapprocher d'eux de nouvelles façons afin que les valeurs, les histoires et les idées canadiennes puissent demeurer vivantes. Nous sommes tous encouragés par la volonté de votre parti de soutenir la culture canadienne ainsi que par votre engagement à réinvestir dans CBC/Radio-Canada. Nous avons déjà certaines idées sur la façon dont ce réinvestissement pourrait nous permettre d'améliorer les services que nous offrons.

Je suis impatient de discuter avec vous de ce que nous pouvons accomplir pour faire de CBC/Radio-Canada un des radiodiffuseurs publics les plus modernes et les plus influents du monde.

Je vous prie d'agréer, Madame la Ministre, l'expression de ma considération distinguée.



Le président-directeur général,
Hubert T. Lacroix

*Encore une fois, Bravo et
félicitations !!!*



November 12th, 2015

The Honourable Mélanie Joly, P.C., M.P.
Minister of Canadian Heritage
15 Eddy Street
Gatineau, PQ
K1A 0M5

Hello Minister!

Dear Minister,

On behalf of CBC/Radio-Canada, I would like to congratulate you on your appointment as Minister of Canadian Heritage. This is an important time for Canadian culture. I am very encouraged by the support your government has expressed for Canadian culture, by its pledge to reinvest in the public broadcaster, and by its recognition that CBC/Radio-Canada is a vital national institution that brings Canadians together. Your public acknowledgement of the importance of our transition to a digital environment shows an awareness of the challenges we are facing. I am looking forward to working with you as we continue to enhance the services we provide to Canadians.

I know you are already familiar with what we offer. Whether it's digital, radio or television, in English, French, or indigenous languages, CBC/Radio-Canada touches the lives of Canadians every day, providing them with the best in Canadian news, music, entertainment, and smart conversation. At a time when Canadians can get digital content from around the world, we offer one place where every Canadian can share in the things they have in common, and learn more about their own country.

Until we have our first official meeting, I thought it might be useful to provide you with an overview of what's going on at CBC/Radio-Canada.

Deepening our connection with Canadians:

We are in the midst of a transformation. Canadians are looking for information about their community and their world, all day long on every device they own. Seventy per cent of them already own a smartphone. Our challenge is to move fast enough to stay relevant to a digital generation while making sure we don't leave other Canadians behind. It's a challenge every public broadcaster in the world is going through.

This transformation is what our 2020 strategic plan; "*A Space for Us All*" is all about. The digital world offers new ways to reach Canadians. We have shifted our focus so that we can deliver our content through mobile and Web platforms first, then radio then television. We continue to offer great Canadian programs on radio and television but digital is how we will deepen our connection with the people we serve. Our goal is to double our digital reach so that 18 million Canadians, one out of two, will use our digital services each month. We also want to increase our value. Right now one in two Canadians tell us CBC/Radio-Canada is very important to them personally. By 2020, we want three out of every four Canadians to feel that way.

We are also a much more efficient organization. We are continuously working to streamline our operations. We're moving from being an owner of real estate to being a tenant in smaller, more effective, modern spaces that put us in closer touch with the communities we serve. We look for partnerships in everything we do, whether it's to enhance our coverage of the Olympics or get more of our content to Canadians through Facebook and YouTube. All of this allows us to invest more of our resources in what matters: service to Canadians.

Getting to where we are today hasn't been easy. It didn't help that, at the same time as we launched our plan, we were confronted with significant cuts to our budget and an important shift in ad revenues from television to other digital platforms. We had to stabilize our finances. We had to cut back and rethink the best way to provide our services. For example, we decided to keep our in-house production for news and radio but are turning to independent producers to improve the variety of our content while maximizing our investment. The access to additional funding gives us the opportunity to create even more Canadian content. We remain committed to amateur sports and our Olympic athletes but we no longer invest in professional sports. Adapting to these changes unfortunately means we have had and have to let go of a lot of talented people.

Some, including many of our own employees, worried that all of this meant that our strategy was simply a cost-cutting exercise. In fact, we started by making sure we can deliver on our mandate today while finding ways to maximize the revenues and by adjusting the resources we need to do that in the coming years. We still have our challenges but our plan is starting to show results.

We have put ourselves on a more secure financial footing. Programs like *Unité 9* and *Tout le monde en parle* continue to bring large audiences together. Our television and radio services have launched innovative programs like *Keeping Canada Alive*, across-Canada look at 24 hours in the Canadian health care system, and *Unreserved*, a powerful platform for indigenous voices on CBC Radio. On ICITou.tv, we've created original web series like *Quart de vie* and *Camille raconte*. This year, as a result of the tough decisions and transformative initiatives, for the first time since the financial crisis of 2008, we were able to reinvest in our programming schedules.

We have been training many of our employees for new digital jobs, as well as attracting fresh talent and new ideas. We don't have 90 minutes of local television news on CBC anymore, but we have 30 or 60 minutes with additional highlights every hour, all evening long on television, and mobile content all day, making our local news closer and more relevant – engaging with Canadians all day, on all of the platforms they're using. I believe our success is, in large part, due to the incredible talent and dedication of the people who work here. The incredible response to our recent election coverage – over 8.6 million Canadians used our CBC and Radio-Canada online services on election night - demonstrates that we are on the right path.

The media universe is at a crossroads. It is increasingly dominated by giant, digital players like Google, Facebook, Amazon, Apple and Netflix, and, here at home, by large vertically-integrated media companies. Advertising revenue, the lifeblood of the conventional television business (and 20% of our budget) continues to move away from television. This trend is putting the future of Canadian programming at risk. I have been speaking about this broken business model for some time. I believe we now have an opportunity to address this challenge and develop a new model that will meet Canada's cultural goals as we transition from a traditional broadcasting model, to the digital age. I also think it is time to involve Canadians in a conversation about how their needs are changing; how we can continue to improve the services we provide to them.

At CBC/Radio-Canada, we want to do more, not less. We are working to develop new programs in time to celebrate Canada's 150th anniversary. We are using all of our platforms to share and engage with Canadians in new ways so that Canadian values, stories, and ideas thrive. All of us are encouraged by your party's support for Canadian culture and your commitment to reinvest in CBC/Radio-Canada. We have been working on some ideas for what that reinvestment could mean for the services we offer.

I look forward to talking with you about what we can accomplish to make CBC/Radio-Canada one of the most influential, modern public broadcasters in the world.

Sincerely,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'H. Lacroix', with a long, sweeping flourish extending to the right.

Hubert T. Lacroix
President and CEO