



Profil institutionnel

LE STATUT DE RADIO-CANADA

La Société Radio-Canada est le radiodiffuseur public national. Elle a été créée par une loi du Parlement le 2 novembre 1936, et est maintenant régie par la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991. Radio-Canada est responsable devant le Parlement du Canada par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien, à qui elle remet un rapport annuel.

LES SERVICES DE PROGRAMMATION

Les services de programmation de Radio-Canada comprennent :

- deux réseaux de télévision de base, un en français, un en anglais, qui offrent des émissions d'intérêt général et des émissions spécialisées;
- quatre réseaux de radio, deux en français, deux en anglais, qui offrent des émissions d'information et d'intérêt général ainsi que de la musique classique, du jazz et des émissions culturelles;
- deux services spécialisés de télévision, un en français, un en anglais, qui offrent des émissions de nouvelles et d'information 24 heures sur 24, et qui sont entièrement financés par les abonnements au câble et les recettes publicitaires;
- des services de radio et de télévision qui diffusent dans le Grand Nord en anglais, en français et en huit langues autochtones;
- un service audionumérique payant qui offre 30 canaux de musique continue, 24 heures sur 24, sans interruption commerciale ni contenu verbal.

Radio-Canada exploite également, au nom du gouvernement canadien, un service international de radio sur ondes courtes qui diffuse en sept langues.

LA DISTRIBUTION

Les émissions de Radio-Canada sont distribuées au moyen de satellites alliés à un réseau d'ondes hertziennes et de lignes terrestres alimentant 93 stations de base, 1 165 réémetteurs radio-canadiens, 28 stations privées affiliées et 291 réémetteurs de stations affiliées ou communautaires.

LE FINANCEMENT

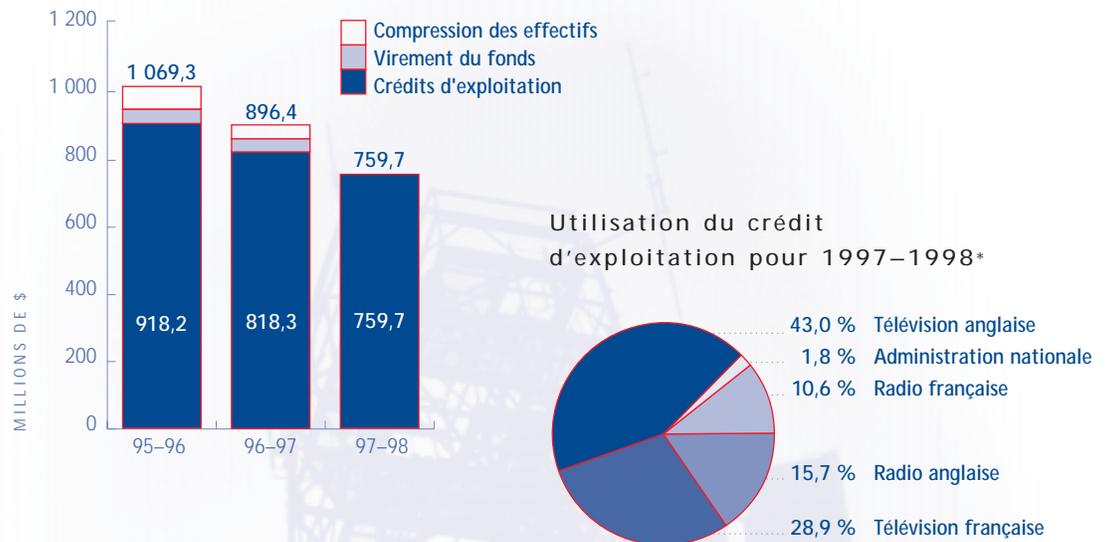
Le financement de la Société provient principalement des fonds publics, auxquels s'ajoutent diverses autres sources de revenus, dont les recettes publicitaires à la télévision.



Points saillants financiers

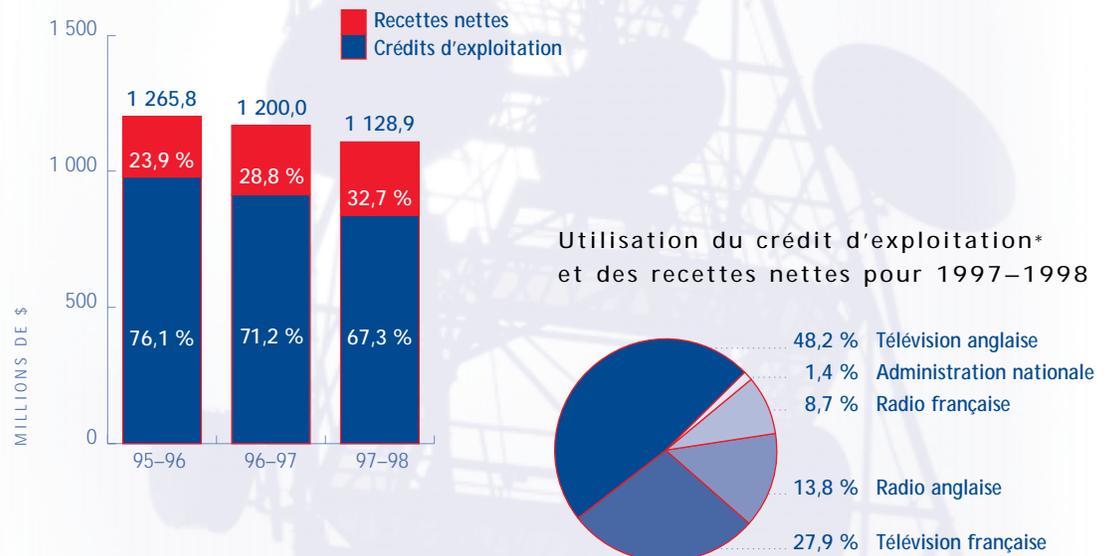
CRÉDITS PARLEMENTAIRES D'EXPLOITATION

Les crédits d'exploitation diminuent conformément aux directives gouvernementales.



CRÉDITS D'EXPLOITATION** ET RECETTES NETTES

La Société compte davantage sur les recettes nettes.



* Avant impôts et sans les coûts de compression des effectifs ni le remboursement de 56,7 millions de dollars d'une avance remboursable (intérêts compris)

** Y compris les virements du fonds d'immobilisations, mais sans les crédits spéciaux pour la compression des effectifs et RCI



Message du président du Conseil



Guylaine Saucier

À l'aube du nouveau millénaire, CBC/Radio-Canada entreprend de pied ferme une nouvelle étape de son existence, remplie de défis stimulants. La compression des effectifs, les réductions budgétaires et la restructuration appartenant maintenant au passé, la Société entame un processus de planification résolument tourné vers l'avenir, et axé sur son mandat et ses forces.

L'année 1997-1998 a marqué la dernière phase d'un programme de compression et de restructuration d'envergure, commencé à peine quelques années auparavant. Au début de mon premier mandat, en 1995, il nous était difficile d'envisager dans quelle mesure la Société parviendrait à réaliser d'aussi importantes compressions, tout en demeurant un instrument essentiel à la survie de l'identité canadienne.

Cependant, l'exercice 1997-1998 a été également annonciateur de nombreux changements à CBC/Radio-Canada.

La Télévision anglaise lançait sa nouvelle saison l'été dernier en mettant le contenu canadien à l'honneur de sa grille de grande écoute, et en en faisant un élément important de sa grille de jour. À la Télévision française, pas moins de huit nouvelles séries dramatiques ont pris l'affiche. Celles-ci ont attiré de larges auditoires et ont reçu des éloges de la critique. En grande partie grâce à un financement gouvernemental supplémentaire de 10 millions de dollars par an, les réseaux français et anglais de radio ont présenté des grilles renouvelées, comprenant de nouvelles émissions en provenance de diverses régions du pays. Les réseaux anglais de radio ont en outre été rebaptisés Radio One et Radio Two, ce qui les rend plus facilement identifiables. Les réseaux français de radio ont fait de même et ont renommé leurs chaînes : la Première Chaîne, pour le AM, et la Chaîne culturelle, pour le FM. En 1997-1998 toujours, les femmes et les hommes, les artistes et les artisans de CBC/Radio-Canada se sont particulièrement distingués, tant dans des situations de crise que lors de moments heureux.

Évidemment, même si elle peut, à juste titre, être fière de ses réalisations, la Société refuse néanmoins de se reposer sur ses lauriers.

La mondialisation exerçant des pressions de plus en plus fortes sur les pays, le Canada doit déployer toujours davantage d'efforts pour protéger la vigueur et la diversité de son identité culturelle. Un radiodiffuseur public national qui fait preuve de ténacité et qui est centré sur les éléments fondamentaux de son mandat, à savoir le reflet, la promotion et le renforcement de l'identité canadienne, est indispensable à la survie du patrimoine culturel du pays. À ce titre, CBC/Radio-Canada a la responsabilité de tisser des liens entre les Canadiens d'un océan à l'autre, malgré la distance et les réalités géographiques, les différences entre les générations et les barrières linguistiques.

Au cours de mon second mandat à la présidence du Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada, je veillerai à ce que la Société soit reconnue pour son engagement à l'égard de ses auditoires et pour sa position de chef de file dans la transmission des valeurs et des préoccupations propres aux Canadiens, comme il sied à une grande institution nationale.

Conscient de l'évolution rapide du monde de la radiodiffusion, le Conseil d'administration a approuvé un processus de planification stratégique dynamique qui permettra à CBC/Radio-Canada d'entrer dans le prochain millénaire. En traçant cette nouvelle voie, il est crucial que le Conseil examine les grands défis d'aujourd'hui et de demain.

Le mandat de CBC/Radio-Canada lui dicte d'offrir un service unique et essentiel aux Canadiens. Un service que seul CBC/Radio-Canada peut offrir, en tant que radiodiffuseur public national. CBC/Radio-Canada est l'un des principaux pourvoyeurs de la culture canadienne. Pour faire en sorte que cette réalité se perpétue, elle doit accueillir et promouvoir de nouvelles voix, tout en continuant de servir ses fidèles auditoires. Il est donc important que le Conseil étudie la façon dont CBC/Radio-Canada rejoint les jeunes artistes, les jeunes auditeurs et tous ceux qui sont moins bien desservis.

Le Conseil doit de plus examiner la qualité des services que CBC/Radio-Canada offre à tous les Canadiens. Quand la Société soumet des demandes de licences pour de nouveaux services, elle doit s'assurer qu'elle fait plus que simplement améliorer la gamme des services déjà offerts à ses auditoires. Je trouve encourageants les nouveaux liens qu'Internet a permis d'établir avec les collectivités rurales, éloignées et septentrionales. Cependant, la pénétration de cette technologie de l'information est loin d'être achevée; CBC/Radio-Canada ne fait que commencer à offrir des émissions spécialement conçues pour Internet.

Un autre point auquel le Conseil doit prêter attention est la manière dont la Société peut vraiment rendre compte de la diversité régionale du pays, tel que l'exige son mandat. Bien qu'elle soit pertinente dans une région, sa programmation réussit-elle, par exemple, à faire comprendre à un Albertain la réalité néo-brunswickoise?

Le Conseil d'administration doit également étudier la façon dont CBC/Radio-Canada offre des choix de services aux Canadiens qui, pour d'autres raisons, sont difficiles à joindre, comme les jeunes davantage attirés par la radio commerciale ou les membres des diverses communautés culturelles.

En outre, lorsque la Société examine les nombreuses possibilités offertes par les nouveaux médias, elle doit s'assurer qu'elles lui permettront de remplir son mandat de la même façon qu'elle le fait avec les médias traditionnels.

Plusieurs réponses à ces enjeux sont liées à la programmation de la Société. Le Conseil doit veiller à ce que les émissions de Radio-Canada soient uniques et qu'elles suscitent des débats sur les ressemblances et les différences des Canadiens. Le Conseil doit bien sûr soupeser ces objectifs afin que la Société ne devienne pas élitiste. La programmation de Radio-Canada doit «éclairer» ses auditoires, mais reste à savoir dans quelle mesure le radiodiffuseur public national a réellement un mandat éducatif.

Enfin, une question fondamentale, qui découle de ce que CBC/Radio-Canada fait le mieux, se pose : quelle place occupe-t-elle dans le monde changeant du journalisme électronique? Nombreux sont les prix qu'elle a remportés dans le domaine des nouvelles et des actualités. Les Canadiens considèrent que ses bulletins de nouvelles constituent la source d'information la plus fiable. Afin qu'elle soit toujours pertinente et crédible, alors que les choix se font de plus en plus nombreux, la Société doit continuer d'épouser les valeurs intrinsèques de la *Loi sur la radiodiffusion*, soit une couverture approfondie et élargie.

Franchir les barrières géographiques, promouvoir les communications interrégionales et trans-culturelles, donner une perspective de radiodiffusion publique aux nouveaux médias, attirer et conserver de nouveaux auditoires, créer une programmation innovatrice, appliquer les normes journalistiques les plus rigoureuses, ne sont que quelques-uns des enjeux à examiner. Ils relèvent tous du mandat actuel de CBC/Radio-Canada.

De plus, CBC/Radio-Canada est confrontée, de nos jours, aux défis auxquels doivent faire face toutes les autres entreprises, que ce soit l'examen fondamental de ses processus et de ses pratiques commerciales ou le problème de l'an 2000. Il faut cependant qu'elle envisage sa démarche dans un nouveau contexte, celui d'un organisme bien centré sur son mandat de service à la population canadienne, déterminé à faire mieux avec moins.

À la veille de sa septième décennie, CBC/Radio-Canada embrasse d'emblée le changement. Elle ne saurait toutefois renier les six glorieuses décennies qui lui ont valu d'occuper une place privilégiée dans les foyers canadiens.

C'est là le fondement de l'évolution de CBC/Radio-Canada.

Le président du Conseil,



Guylaine Saucier, C.M., F.C.A.

*CBC/Radio-Canada
a la responsabilité
de tisser des liens
entre les Canadiens
d'un océan à l'autre,
malgré la distance
et les réalités
géographiques, les
différences entre
les générations et les
barrières linguistiques.*



Le Conseil d'administration 1997-1998

En vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*, le Conseil d'administration est responsable de la gestion de la Société. Le Conseil comprend 12 membres, dont le président du Conseil et le président-directeur général.

Guylaine Saucier, C.M., F.C.A.
Président du Conseil
Montréal (Québec)
2+, 3+, 4, 5+

Hon. Perrin Beatty, C.P.
Président-directeur général
Ottawa (Ontario)
2, 4, 5

John A. Campion
Associé/avocat
Fasken Campbell Godfrey
Barristers and Solicitors
Toronto (Ontario)
2, 4

D^r Val H. Conway †
Ophtalmologiste
Saint-Jean (Terre-Neuve)

Michel Doyon, C.R.
Associé/avocat
Gagné, Letarte s.e.n.c.
Québec (Québec)
1+, 2

Roy L. Heenan
Président et premier associé
Heenan Blaikie
Barristers and Solicitors
Montréal (Québec)
4, 5

Jane Heffelfinger
Comédienne et communicatrice
Monday Publishing
Victoria (Colombie-Britannique)
1, 2

Sandra Kolber, C.M.
Écrivaine et consultante en cinéma
Le Windsor
Montréal (Québec)
2

Clarence LeBreton
Directeur
Aquarium et Centre Marin de Shippagan
Shippagan (Nouveau-Brunswick)
1, 2, 5

Thompson MacDonald
Président
Strategic Communications Consultants Ltd.
Calgary (Alberta)
2, 6+

L. Richard O'Hagan
Premier conseiller auprès du président
Banque de Montréal
Toronto (Ontario)
1, 2

Hon. A. Brian Peckford ‡
Président
Peckford Consulting Ltd.
Qualicum Beach (Colombie-Britannique)
3, 4+, 5

W. Thomas R. Wilson
Président-directeur général
Oceanic Adventures International
Toronto (Ontario)
2, 3, 5, 6

COMITÉS DU CONSEIL

1. Comité de vérification
2. Comités permanents sur la radiodiffusion de langue française et de langue anglaise
3. Comité du gouvernement d'entreprise
4. Comité des ressources humaines et de la rémunération
5. Comité de la transformation

6. Conseil de fiducie de la Caisse de retraite de Radio-Canada

+ Président(e) du comité

† Nouveau membre du Conseil, mars 1998

‡ Mandat terminé, décembre 1997



Amélioration du gouvernement d'entreprise



Pour la troisième année consécutive, le Conseil d'administration a amélioré sa gestion d'entreprise, de façon à refléter les lignes directrices fédérales relatives à la régie des sociétés d'État.

ORIENTATION STRATÉGIQUE

La première directive fédérale stipule que «le conseil de chaque société d'État devrait assumer formellement la responsabilité de la gérance de la société». Cette responsabilité comprend entre autres l'approbation de l'orientation stratégique et du plan d'entreprise.

Le plan d'entreprise de Radio-Canada, qui contient normalement ses objectifs quinquennaux, sa stratégie pour les atteindre, de même que ses indicateurs et objectifs de rendement, a été revu et adopté par le Conseil. Cette année, le plan d'entreprise porte seulement sur la première année de l'exercice, puisque la Société met présentement au point une stratégie à long terme qui sera dévoilée à l'automne 1998.

Dans le cadre de cette stratégie, le Conseil adoptera un processus qui lui permettra de revoir l'orientation stratégique de la Société de façon continue et d'en discuter sur une base régulière avec les membres de la direction. Ce processus rendra la stratégie de Radio-Canada à la fois vivante et souple, et lui permettra de s'adapter à un milieu en constante évolution.

Aussi, le Conseil d'administration a pris connaissance des soumissions présentées au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

COMMUNICATIONS

Le Conseil d'administration a approuvé la stratégie de la Société visant à améliorer ses communications avec le gouvernement, les autres intervenants et le public. Cette stratégie, qui énonce les défis auxquels la Société doit faire face, comprend un plan d'action et des indicateurs de rendement.

ÉVALUATION DU P.-D.G.

L'an dernier, le Conseil a établi un processus qui permet d'évaluer, sur une base annuelle, le rendement du président-directeur général en fonction des tâches et des objectifs convenus,

en début d'année, par le Conseil et le président-directeur général. Ce processus a été mis en oeuvre pour la première fois en 1997-1998.

COMPOSITION DU CONSEIL ET SON ÉVALUATION

Selon les directives fédérales sur le choix de nouveaux membres, le Conseil peut informer le ministre des compétences dont il a besoin. En 1997-1998, le Conseil a formulé des suggestions qui permettraient de mieux refléter les régions et les diverses communautés, et d'assurer que la gamme des compétences au sein du Conseil soit pertinente et bien équilibrée.

Tel que le veut la pratique au sein des grandes sociétés, le Conseil s'est doté d'un mécanisme qui lui permet d'évaluer ses forces et ses faiblesses et, au besoin, de réajuster ses méthodes de travail en fonction de son mandat original.

ORIENTATION

Le Conseil est conscient que ses membres ont besoin d'orientation et de formation pour bien s'acquitter de leurs responsabilités. Entre autres activités cette année, les administrateurs ont été invités à assister à une conférence sur la régie d'entreprise. D'autres activités seront organisées lorsque de nouveaux membres seront nommés.

COMITÉS DU CONSEIL

Afin de régir ses activités le plus efficacement possible, le Conseil compte sur divers comités. En 1996-1997, ces comités étaient au nombre de cinq. Au cours de l'année 1997-1998, le Comité de la transformation, créé en 1995 pour soutenir et orienter les membres de la direction de la Société dans le cadre de son important processus de réorganisation, a terminé son mandat. Il a été réorienté de façon à fournir au Conseil et à la haute direction un lieu d'échange sur l'orientation stratégique de la Société, et d'appuyer le Conseil dans ce domaine. Les quatre autres comités toujours actifs sont : le Comité de vérification, les Comités permanents sur la radiodiffusion de langue française et de langue anglaise, le Comité du gouvernement d'entreprise, et le Comité des ressources humaines et de la rémunération.

Le Conseil de fiducie de la Caisse de retraite de Radio-Canada

Deux administrateurs de la Société, Thompson MacDonald et Thomas Wilson, siègent au Conseil de fiducie de la Caisse de retraite. Celui-ci a continué d'améliorer sa régie d'entreprise. Plus de détails à ce sujet se trouvent dans le rapport annuel de la Caisse (voir adresse p. 65).



Message du président-directeur général



Perrin Beatty

Avec la clôture de l'exercice 1997-1998, CBC/Radio-Canada met fin à un des chapitres les plus difficiles de son histoire. Après avoir réalisé la dernière phase de son programme triennal de réductions, et forte du dévouement et de la confiance de son personnel, non seulement la Société a-t-elle survécu, mais elle envisage maintenant l'avenir avec un optimisme renouvelé.

Dans les 36 mois qui ont précédé la fin de l'exercice, Radio-Canada a réduit ses dépenses annuelles de plus de 400 millions de dollars et ce, sans occasionner la fermeture de stations. La Société a plutôt cherché à améliorer son efficacité, à concevoir de nouvelles façons de travailler et à modifier ses grilles-horaires en fonction des nouvelles réalités. Elle a réduit le nombre de ses vice-présidents de près de la moitié, vendu l'immeuble du siège social et négocié de nouvelles conventions collectives fondées sur la polyvalence du personnel au sein des unités syndicales et entre celles-ci. Les frais d'administration de la Société ne représentent maintenant qu'un peu plus d'un cent sur chaque dollar du budget des dépenses.

Pendant qu'avait lieu cette restructuration financière d'envergure, les employés de la Société s'affairaient à créer de nouvelles émissions, à lancer de nouveaux services et à introduire de nouvelles technologies pour mieux servir la population canadienne. La saison dernière, la Radio et la Télévision de Radio-Canada, tant du côté français qu'anglais, ont vu leurs cotes d'écoute augmenter.

DE NOUVELLES ÉMISSIONS

Radio-Canada a «canadianisé» la grille-horaire de la Télévision anglaise aux heures de grande écoute. Cela a nécessité le retrait, sur ses ondes, de 200 heures d'émissions américaines par année. La Télévision française a pour sa part lancé un nombre record de séries dramatiques au cours de la saison 1997-1998. À la Radio anglaise, Radio One offre à ses auditeurs un choix des meilleures émissions de par le monde dans le cadre de sa programmation de nuit. La Radio française a lancé cette année quelques émissions à l'intention des jeunes auditeurs.

DE NOUVEAUX SERVICES

Au cours de l'année, la Société a rendu public son projet d'ouvrir une station de radio à Victoria, d'installer des bureaux de radio à London, Trois-Rivières et Sherbrooke, et d'offrir des services de radio et de télévision à Cambridge Bay dans l'Arctique. Par ailleurs, les Radio française et anglaise partagent un nouveau bureau à Bathurst, et la Télévision française est maintenant présente à Hawkesbury. Dans les deux plus grandes villes du pays, soit à Montréal et à Toronto, certains de ses services radiophoniques sont passés de la bande AM à la bande FM afin d'être plus accessibles à la population.

DE NOUVELLES TECHNOLOGIES

Chef de file dans son secteur, CBC/Radio-Canada pave la voie à la radio et à la télévision numériques. La Radio de Radio-Canada a été le premier radiodiffuseur public à présenter des émissions en direct sur Internet. CBC/Radio-Canada est aussi le seul radiodiffuseur canadien à avoir une présence majeure sur le Web, où l'on offre toute une gamme d'émissions destinées aussi bien aux enfants qu'aux amateurs d'arts, d'information et de sports.

C'est la qualité du personnel qui fait la force d'un radiodiffuseur public comme CBC/Radio-Canada. Cette année encore, les employés ont fait preuve de générosité et de professionnalisme. En voici quelques exemples.

En janvier dernier, ils ont assuré une couverture extraordinaire, autant à l'échelle nationale que dans les régions, de la tempête de pluie verglaçante qui a sévi au Québec et dans l'Est ontarien. Comme ils l'ont fait pendant les inondations au Saguenay (Québec) et au sud du Manitoba, les employés ont montré à quel point un radiodiffuseur public bien enraciné localement joue un rôle essentiel lors de situations d'urgence.

Le personnel de la Société s'est également distingué à l'occasion d'événements plus heureux. En février, les services de Radio-Canada ont diffusé plus de 700 heures de reportages sur les Jeux olympiques d'hiver de Nagano, avec une équipe équivalant à une fraction seulement de la taille de celle du radiodiffuseur commercial qui transmettait la couverture des Jeux aux auditoires américains. Ces activités n'ont rien coûté aux contribuables. CBC/Radio-Canada a récupéré tous ses coûts directs et réinvesti dans l'exploitation les millions de dollars générés par la diffusion des Jeux.

CBC/Radio-Canada est fière de la reconnaissance internationale que lui a valu la couverture des Jeux d'Atlanta et de Nagano. Elle est particulièrement heureuse que le Comité international olympique ait octroyé, à son partenaire NetStar et à elle, les droits de diffusion des cinq prochains Jeux olympiques.

L'an passé, la Télévision anglaise a remporté au moins trois fois plus de prix Gemini que ses concurrents les plus sérieux, et la Télévision française a conservé un succès inégalé au gala des Gémeaux. CBC/Radio-Canada a également reçu un prix Emmy international à New York.

Après la longue période de réductions qu'elle a traversée, CBC/Radio-Canada peut maintenant planifier ses activités en fonction des occasions à saisir plutôt que des restrictions qui lui sont imposées, puisque le gouvernement fédéral lui garantit, à compter de l'exercice 1998-1999, cinq ans de financement stable. La Société est consciente des défis qu'il lui reste encore à relever. Au fur et à mesure que s'intensifie la concurrence pour les auditoires, elle doit s'assurer d'être apte à communiquer les messages suivants à la population canadienne :

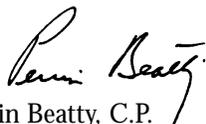
- Les changements technologiques constituent de nouvelles façons de servir les auditoires, mais ils peuvent être coûteux et risqués. La Société progresse rapidement dans le domaine de la radio numérique et elle doit prendre dès maintenant des décisions importantes au sujet de la télévision numérique.
- Il est actuellement rentable que CBC/Radio-Canada conserve son propre système de distribution. Dans l'avenir, il pourrait être avantageux qu'elle transfère plus de ressources des activités de distribution aux activités de programmation. Elle doit toutefois garantir à ses auditoires un accès à un prix abordable, tant aux médias traditionnels qu'aux nouveaux médias.
- Dans l'univers multichaîne et avec le développement continu de nouveaux systèmes de transmission, Radio-Canada doit garder son emprise sur ses émissions pour protéger son image de marque et servir ses auditoires par l'entremise de divers médias. Cependant, la structure de son financement peut rendre cet objectif difficile à atteindre.
- La Société est fière de toujours mieux refléter l'évolution du Canada, mais elle doit faire encore davantage pour servir les jeunes et les nombreuses collectivités culturelles du pays.

Ce sont tous là des enjeux de taille, et il en existe bien d'autres tout aussi importants. CBC/Radio-Canada doit se pencher sur ces enjeux dans les mois à venir. Ce qui compte le plus, en revanche, c'est que le radiodiffuseur public national est aujourd'hui plus fort et efficace, plus sûr de lui, plus centré sur son mandat et mieux préparé en vue de l'avenir qu'il ne l'a été pendant des décennies.

CBC/Radio-Canada peut et doit faire face aux défis liés à la programmation, défis que les autres radiodiffuseurs ne sont pas en mesure de relever, c'est-à-dire offrir une grille d'émissions élaborée au Canada en fonction des besoins des Canadiens; fournir aux enfants canadiens des émissions saines, conçues pour eux au Canada; promouvoir les arts et les artistes canadiens; tisser des liens entre tous les Canadiens, malgré les différences linguistiques et culturelles.

Refléter la réalité canadienne, c'est ce que CBC/Radio-Canada fait de mieux. C'est ce que les gens recherchent en elle et c'est ce qui la distingue des autres radiodiffuseurs. C'est ce que les Canadiens veulent et c'est ce dont notre pays a besoin.

Le président-directeur général,



Perrin Beatty, C.P.

Le radiodiffuseur public national est aujourd'hui plus fort et efficace, plus sûr de lui, plus centré sur son mandat et mieux préparé en vue de l'avenir qu'il ne l'a été pendant des décennies.



La voie du renouvellement

Depuis quelques années, la Société vit de profondes mutations. De 1994-1995 à 1997-1998, elle a dû gérer un déficit de plus de 400 millions de dollars, causé en grande partie par la diminution graduelle de ses crédits parlementaires.

Les mesures prises dans le cadre de la dernière vague de compressions, annoncées en décembre 1997, n'ont pas été aussi désastreuses que prévu. Grâce à la décision du gouvernement de financer de nouveau Radio Canada International et d'injecter 10 millions de plus par année dans les services de radio, la Société a réussi à limiter le nombre de postes touchés. Elle a aussi amélioré ses pratiques de gestion et elle a bénéficié d'une hausse de ses recettes.

La fin des compressions, l'amélioration des programmes et des services, et l'engagement du gouvernement à assurer un financement stable pendant une période de cinq ans sont autant d'indices qui montrent que Radio-Canada est en train de tourner la page et qu'elle s'apprête à aborder un tout nouveau chapitre.

Dans le cadre de ce renouvellement, la Société a mis de l'avant certaines initiatives en prévision du problème lié au passage à l'an 2000. Ces initiatives auront des effets notables et bénéfiques sur sa façon de mener ses activités.

VERS L'AN 2000

Les préparatifs se poursuivent

La Société suit de près les préparatifs qui lui permettront d'adapter ses systèmes d'information et de radiodiffusion aux défis technologiques liés à l'an 2000. Elle a mis en oeuvre un processus rigoureux pour régler les problèmes de logiciels, de matériel informatique et de matériel de production. Son objectif est de voir à ce que ses activités principales et fondamentales ne soient pas interrompues à

l'arrivée du nouveau millénaire. Radio-Canada s'est attaquée, il y a plus d'un an déjà, à l'évaluation des risques et des effets potentiels du passage à l'an 2000. À l'automne 1997, une équipe multidisciplinaire a été formée dans le but de cerner les changements à apporter, de sorte qu'au milieu de l'année 1999, tous les systèmes informatiques soient conformes aux exigences du défi. Des plans de travail ont été élaborés en collaboration avec les quatre composantes médias, l'Ingénierie et les Technologies de l'information (TI).

La tâche est lourde et les délais, irrévocables. La Société a donc fait appel aux compétences et au soutien de consultants externes pour assurer le succès du projet. En mars 1998, toutes les applications des Technologies de l'information avaient été dénombrées et les risques touchant ces applications, évalués. La Société avait même entamé la conversion des programmes non adaptés. Elle avait créé un programme de renouvellement de l'infrastructure informatique afin de s'assurer que tous les postes de travail soient conformes aux exigences du passage à l'an 2000 et que les ordinateurs désuets ne soient plus utilisés. Elle avait aussi déjà commencé à répertorier tous les autres appareils et logiciels qui devront être adaptés en vue de l'an 2000. Radio-Canada développe présentement des plans pour mener les examens nécessaires.

Changements des systèmes administratifs

Au printemps 1997, le Conseil d'administration a approuvé le projet Évolution. Un projet qui non seulement rendra les systèmes financiers et administratifs de la Société conformes aux exigences du défi de l'an 2000, mais qui fournira en temps opportun de l'information précise et à jour qui s'avérera fort précieuse lors de prises de décisions et de l'attribution de ressources à la programmation.

Au cours des prochaines années, la façon de travailler de la Société se métamorphosera, à mesure que seront mises en application les différentes étapes du projet. Il y aura ainsi une simplification des méthodes de travail, une nouvelle répartition des pouvoirs, une structure interne renouvelée, la création de nouveaux emplois et de nouveaux modes de communication entre les divers paliers de l'entreprise.

Les gestionnaires pourront analyser plus à fond les situations et prendre rapidement des décisions éclairées. Les employés, pour leur part, agiront davantage à titre de collaborateurs et assumeront plus de responsabilités à l'égard du produit livré.

Par ailleurs, nous avons amorcé la mise en place d'un outil de collecte de temps de travail (OCTET) qui constitue une autre étape du Système intégré des ressources humaines et de la paie (SIRHP). Ce système, en tous points conforme aux exigences de l'an 2000, remplacera des systèmes locaux plus petits et non adaptés.

RESTRUCTURATION DES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION (TI)

La Société a procédé à la restructuration de toutes les activités des TI, de façon qu'elles répondent mieux à ses besoins. Elle a adopté une structure intégrée, assortie d'une architecture commune à ses divers systèmes. Cette nouvelle structure facilite notamment l'adhésion à des normes communes et permet à l'équipe des TI de fournir un meilleur service à l'échelle du pays. Fortement orientée vers les objectifs et les stratégies d'exploitation de la Société, cette structure éliminera les chevauchements, permettra de réaliser des économies d'échelle et améliorera le rendement du capital investi dans les technologies. Elle permettra en outre à Radio-Canada de mieux gérer les technologies convergentes.

NOUVEAUX PROCESSUS D'EXPLOITATION

Les mesures adoptées, au cours des dernières années, en matière de compression des effectifs et de réorganisation des activités ont modifié les rôles et les responsabilités de plusieurs cadres et superviseurs dans tous les secteurs de la Société. Afin d'offrir le soutien nécessaire à l'équipe de gestion et d'accroître l'efficacité de ses activités, Radio-Canada a mis sur plusieurs processus, dont le processus de planification de gestion, le processus révisé de gestion du rendement, le processus d'évaluation des postes, et celui de la révision de la structure et des pratiques de rémunération pour l'ensemble des cadres et les membres de l'Association des professionnels et superviseurs (APS).

Le processus de planification de gestion révèle les objectifs et les indicateurs de rendement des différentes composantes de la Société. Le processus de la gestion du rendement incite, quant à lui, les cadres et les superviseurs à discuter de la mission, de la vision et des valeurs de la Société, à se fixer des objectifs individuels et à élaborer un plan de rétroaction. Ce processus établit aussi un lien entre le rendement du personnel et leur rémunération.

L'élément fondamental du système de rémunération est le processus d'évaluation des postes, qui repose sur une comparaison des postes au sein de la Société (d'après les descriptions des postes faites par des équipes de cadres de la Société) et qui permet un rapprochement avec des postes similaires dans d'autres entreprises.

Le cycle de la gestion du rendement, appliqué avec succès aux cadres supérieurs, sera étendu à l'ensemble des cadres et des membres de l'APS dès 1998-1999. La mise sur pied de programmes d'évaluation et de gestion du rendement, et d'un programme d'évaluation des postes continue de faire l'objet de discussions avec les syndicats.

(suite)

La Société entend multiplier les possibilités de formation et de perfectionnement offertes à ses employés syndiqués et non syndiqués. Cette initiative se traduira notamment par la mise en oeuvre d'un programme coordonné de perfectionnement des cadres. Elle instaurera de plus un processus de préparation de la relève, lequel a débuté en 1998 auprès des cadres supérieurs.

CONVENTIONS COLLECTIVES

La mise en oeuvre des conventions collectives du dossier anglais en est présentement à sa dernière étape. La flexibilité obtenue lors des dernières négociations a été mise en application avec succès. Tant du côté de la direction que des employés, les gens ont mis en valeur les concepts de polyvalence et de compétences multiples. Cela rend le travail plus intéressant aux employés, tout en permettant à la Société d'atteindre ses objectifs financiers.

Toujours dans le cadre du dossier anglais, la Société a poursuivi les objectifs de sous-traitance incorporés dans les nouvelles conventions. Les services de soutien, tels que les services de sécurité et d'entretien des immeubles, ont été confiés à des entreprises externes. Les économies réalisées grâce à ce changement ont servi à améliorer les émissions et à réduire le déficit de Radio-Canada.

Du côté du dossier français, les conventions collectives ont été signées avec les unités de négociation représentant les artistes et le personnel de la Société. Peu après le début du nouvel exercice financier, une convention a aussi été signée avec le Syndicat des communications de Radio-Canada (Unité 1).

La mise en oeuvre de ces conventions se poursuit, de même que les discussions sur les affectations faisant appel à la polyvalence et aux compétences multiples du personnel. Une proposition visant à maintenir un service maison de services non essentiels a été présentée conjointement par le patronat et le syndicat, et a été acceptée l'automne dernier.

Effectifs de Radio-Canada au 31 mars

	1997	1998	Écart	%
Permanents	7 311	6 728	(583)	(8)
Temporaires	609	588	(21)	(3,4)

ÉQUITÉ EN MATIÈRE D'EMPLOI

Malgré les compressions, la Société soutient toujours l'équité en matière d'emploi. Pour ce faire, elle exploite un fonds destiné à aider les médias et les services de la Société à maintenir en poste les employés issus des quatre groupes désignés (femmes dans des postes traditionnellement occupés par des hommes, membres des minorités visibles, autochtones et personnes handicapées) qui pourraient être tentés de quitter Radio-Canada. Au cours du dernier exercice financier, 25 projets ont été financés par ce programme de soutien.

CODE DE CONDUITE

Pour appuyer les efforts de renouvellement de la Société, un code de conduite réunissant les politiques et les pratiques clés de Radio-Canada a été adopté et distribué à tous les gestionnaires. Ce code vise particulièrement à réaffirmer l'engagement de la Société envers le respect des normes d'objectivité, d'intégrité et de professionnalisme les plus rigoureuses. Il servira de guide aux employés dans l'exécution quotidienne de leurs tâches. De plus, le code traite d'aspects liés à la nature même de la Société, comme le titre des droits et des obligations, les exigences légales, les conflits d'intérêt, les processus administratifs et les déplacements ainsi que l'étiquette dans le monde des affaires.



La réglementation

TRANSFERTS VERS LA BANDE FM

En juillet 1997, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a approuvé les demandes de Radio-Canada concernant le passage de la bande AM à la bande FM des stations CBF (française) et CBM (anglaise) à Montréal, CBV (française) à Québec et CBL (anglaise) à Toronto. Cela permettra d'améliorer la réception et de rejoindre la majorité des auditeurs de ces territoires qui écoutent rarement la radio AM. En approuvant cette demande, le CRTC a tenu compte du mandat particulier que doit assumer la Société au sein du système de radiodiffusion canadien en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*. En tant que radiodiffuseur public national, Radio-Canada doit fournir un service radio-phonique accessible d'un bout à l'autre du pays, de la façon la plus efficace et appropriée.

La Société a aussi demandé au CRTC de transférer sa chaîne Radio One, de Peterborough (Ont.), de la fréquence 93,5 FM à 98,7 FM, afin que la première fréquence puisse être offerte à d'autres diffuseurs.

LICENCE ACCORDÉE À CBC VICTORIA

En novembre 1997, le CRTC a accordé une licence à une nouvelle station de CBC Radio One à Victoria (C.-B.), qui sera exploitée à compter de septembre 1998. Les émissions produites à la station de Victoria seront non seulement captées par les habitants de Victoria, mais aussi par toute la population de l'île de Vancouver. De plus, un nouvel émetteur sera installé sur l'île Texada pour remplacer celui de la station affiliée de Powell River. Les émissions produites à Victoria en vue d'être diffusées tant à l'échelle locale, régionale que nationale refléteront les collectivités installées sur ce territoire.

DEMANDES DE LICENCES POUR DES SERVICES DE TÉLÉVISION SPÉCIALISÉS

En octobre 1997, la Société a déposé au CRTC des demandes de licences pour exploiter quatre services de télévision spécialisés, notamment :

- le *Réseau des arts*, qui présentera des émissions sur la culture, les arts et les spectacles;
- le *Réseau de l'économie*, qui se consacrera aux activités économiques canadiennes et internationales;
- le *Réseau de l'histoire*, qui traitera de l'histoire du Canada et du monde;
- le réseau *Land & Sea*, qui se penchera sur les besoins et les intérêts des collectivités rurales du Canada.

Des partenaires du secteur privé se sont, depuis, associés aux trois premières demandes présentées par CBC/Radio-Canada.

Par ailleurs, la Société est associée aux entreprises du secteur privé qui ont présenté des demandes pour les services spécialisés suivants :

- *Télé classique*, qui reprendra les meilleurs moments de la télévision canadienne et internationale au cours des ans;
- *The People Channel*, axé sur des personnages historiques et des personnalités contemporaines.

Pour Radio-Canada, ces services s'auto-financeraient.

(suite)

RENOUVELLEMENT DE LA LICENCE DE CBVT

La licence de CBVT, station de télévision desservant la ville de Québec et l'est de la province, a été renouvelée pour la période du 1^{er} septembre 1998 au 31 août 2003. La durée maximale d'une licence est de sept ans, mais le Conseil a choisi de limiter celle-ci à cinq ans en raison de l'évolution rapide de la télévision au Québec.

Dans sa décision de renouveler cette licence, le CRTC a pris note des efforts déployés par la Société afin de mieux desservir la grande région de l'est du Québec, notamment en diffusant un bulletin de nouvelles destiné aux téléspectateurs de cette région, et en faisant l'acquisition d'un car de reportage et d'un camion permettant la transmission par micro-ondes et par satellite. Le Conseil a aussi prêté attention à la mise sur pied par Radio-Canada d'une structure d'accueil favorisant une plus grande collaboration avec le secteur privé à Québec.

SOUS-TITRAGE CODÉ DES ÉMISSIONS RÉGIONALES

La Société s'est engagée à sous-titrer, d'ici l'an 2000, les émissions locales d'information et d'affaires publiques *Ce Soir*, diffusées du lundi au vendredi par les stations régionales françaises.

LICENCES DE RADIO NUMÉRIQUE SIMULTANÉE

À ce jour, la radio numérique au Canada se limitait à la diffusion d'émissions, à des fins expérimentales, par le Centre de recherches sur les communications, organisme qui relève d'Industrie Canada, en collaboration avec La recherche sur la radio numérique inc., consortium regroupant Radio-Canada et des radiodiffuseurs privés. Ces émissions ont été diffusées à partir d'Ottawa, de Montréal, de Toronto et de Vancouver. En octobre 1995, le CRTC a développé une politique transitoire en matière de radiodiffusion, dans le but de faciliter le passage des stations de radio du pays à la radio numérique sur la bande de fréquences L.

Les quatre services de radio de la Société et 15 stations privées ont soumis au CRTC, en octobre 1997, des demandes de licences pour la radio numérique à Toronto. Ces demandes ayant été acceptées en mai 1998, les stations de Toronto commenceront à diffuser en mode numérique dès 1998. Des demandes similaires ont été soumises au CRTC pour les stations de Montréal et de Vancouver.

À VENIR EN 1998-1999

Au cours de l'année 1998-1999, Radio-Canada devra répondre à plusieurs demandes du CRTC relatives à la réglementation. Entre autres, le Conseil prévoit entreprendre un examen des politiques concernant la télévision canadienne et un examen des nouveaux médias, entendre les demandes de licences de services de télévision spécialisés de langue française et étudier les demandes de renouvellement de toutes les licences de CBC/Radio-Canada, sauf celles de la radio régionale.



Le monde de la radiodiffusion

LA TÉLÉVISION

Le système de télévision canadien se compose d'un réseau public national de langue française, Radio-Canada, et de deux réseaux nationaux d'expression anglaise, CBC (public) et CTV (privé). À ces infrastructures s'ajoutent quatre réseaux privés régionaux : TVA et TQS, du côté français, ainsi que Global Television Ontario et Global Television Quebec, du côté anglais. On dénombre en outre plusieurs stations indépendantes, des super stations publiques financées par les provinces et une gamme de services spécialisés destinés à des marchés à créneaux. Les Canadiens ont également accès aux grands réseaux américains de télévision, au moyen du câble, des ondes hertziennes ou de la radiodiffusion par satellite.

Ces dix dernières années ont donné lieu à une véritable explosion des services spécialisés et de télévision payante. Au nombre de trois en 1983, ils avaient dépassé la cinquantaine en 1996, sans compter les nombreuses demandes de licences en cours. Cet essor a eu un effet considérable sur les chaînes traditionnelles en raison de la fragmentation des auditoires. Ainsi, entre 1991 et 1997, la part d'auditoire des services payants et des chaînes spécialisées de langue française est passée de 12 % à 20 %. Du côté anglais, la progression a été de 13 % à 28 %. Pour freiner la fragmentation de l'auditoire et l'érosion de leurs parts de marché, les télédifuseurs conventionnels se regroupent et diversifient leurs activités en créant des services spécialisés.

À l'heure actuelle, plusieurs groupes détiennent des intérêts dans des stations privées et des services spécialisés. D'importants changements de propriété dans le secteur de la télévision privée se préparent, alors que les entreprises cherchent à accroître leur intégration verticale et horizontale. Radio-Canada a déjà conclu divers partenariats de production et de diffusion, et d'autres sont à venir.

LA RADIO

Les services radiophoniques de Radio-Canada ont su préserver leur portée et leurs parts d'auditoire respectives, en dépit de la concurrence dans cette industrie, plus particulièrement sur la bande de fréquences FM. Les fréquences libres sur cette bande s'épuisent d'ailleurs rapidement au Canada, surtout dans les grands marchés. Cette situation limitera le développement des radiodifuseurs, tant privés que publics, dans des secteurs analogues.

La radio privée a connu une période difficile au début de la présente décennie, mais on remarque une certaine amélioration de la santé financière de ce secteur ces dernières années. La récente décision du CRTC en matière de duopole permettra dorénavant à un même propriétaire de détenir plus d'une licence de radiodiffusion, ce qui entraînera de plus grandes économies et favorisera la relance de la radio privée.

CONVERGENCE

L'avènement des nouvelles technologies, comme les communications par satellite et la numérisation, ont considérablement fait augmenter la concurrence indirecte, surtout dans le secteur de la production audiovisuelle. Les nouveaux médias gagnent du terrain et risquent d'engendrer une concurrence plus directe pour les entreprises de télévision et de radio traditionnelles.

(suite)

LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

Les Américains passeront à l'heure de la télévision numérique en 1998. Pour Radio-Canada, cette technologie soulève des questions fondamentales, notamment quant aux genres d'émissions, à la qualité du service, au rayonnement nécessaire et aux coûts de conversion. Un groupe de travail sur la télévision numérique a été mis sur pied pour étudier les enjeux et soumettre à la haute direction les options stratégiques possibles.

CHANGEMENTS AU PROFIL DÉMOGRAPHIQUE

La population canadienne s'accroît lentement, de même que sa moyenne d'âge. Le groupe des 65 ans et plus continue d'augmenter, et son influence sur les habitudes d'écoute générales s'affirme de plus en plus. Le caractère multiculturel et multiethnique de la population est aussi plus marqué, ce qui laisse présager une demande pour de nouveaux genres d'émissions.

EMPRISE SUR LE CONTENU

Dans un univers multi-chaîne et avec la mise au point constante de nouveaux systèmes de distribution, la Société Radio-Canada doit raffermir sa mainmise sur les droits de propriété pour s'assurer une plus grande souplesse en matière de programmation.

