



Isabelle Richer, Simon Durivage et Yves Boisvert, *Justice*, Télévision française.

Priorités stratégiques

En tant que radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada vise à offrir aux Canadiens des émissions distinctives de grande qualité grâce à une technologie de pointe, et elle doit le faire d'une manière responsable sur le plan financier.

Il y a trois ans, nous avons adopté un programme d'orientation stratégique pour renforcer notre capacité de servir les Canadiens et de tisser des liens entre eux. Ce travail de renouvellement repose sur un ensemble d'objectifs prioritaires qui reflètent le rôle et les responsabilités que nous nous sommes donnés et qui nous guident dans la conduite de nos affaires.

Programmation canadienne distinctive et de grande qualité

1) Assurer une programmation distinctive de la plus grande qualité

Nous encourageons des initiatives de changement à l'échelle de la Société pour rehausser notre caractère distinctif dans le nouvel environnement de la radiodiffusion dominé par la concurrence. Nous raffermissons également, dans toutes les composantes médias, la présence et la représentation régionales; nous mettons en valeur de nouveaux talents, de nouvelles voix et de nouveaux visages; nous préservons notre leadership dans le domaine journalistique; nous créons un environnement télévisuel fiable, instructif et divertissant pour les enfants; nous

assumons des risques et relevons des défis pour créer une programmation canadienne novatrice et percutante.

La Télévision anglaise consolide et élargit actuellement le travail de transformation qu'elle a entrepris il y a deux ans pour se positionner davantage comme un radiodiffuseur de service public. Elle continuera de mettre l'accent sur les actualités, les documentaires, les grandes dramatiques, la programmation pour enfants, la représentation régionale, ainsi que les émissions produites en région.

Au cours de l'année écoulée, la Télévision française a annoncé un plan ambitieux de transformation afin de mieux servir les populations francophones du Canada. Les résultats de ce recentrage sur les valeurs de la radiodiffusion publique seront visibles à l'écran dès l'automne 2003 dans des émissions de facture soignée, crédibles et novatrices, offrant une tribune publique et couvrant un large spectre d'intérêts.

De son côté, la Radio anglaise a marqué des progrès considérables dans le développement d'émissions, en lançant de nouveaux projets et en rafraîchissant certaines formules pour être mieux à même de suivre l'actualité, pour atteindre de nouveaux publics et pour diversifier ses auditoires. À 13 %, la part d'auditoire combinée obtenue par Radio One et Radio Two au printemps 2002 a fracassé un record.

La Radio française a poursuivi avec succès la consolidation de ses grilles malgré la concurrence plus vive. Elle a ainsi obtenu sa meilleure part d'auditoire depuis 1984. Elle a également accru la synergie entre



ses réseaux, Radio Canada International et les Nouveaux Médias pour produire des émissions en plus grand nombre et de meilleure qualité, avec un maximum d'efficacité et de façon responsable sur le plan financier. La mise en service de nouveaux émetteurs a permis à la Chaîne culturelle d'ouvrir trois nouvelles stations cette année (Vancouver, Matane et Fredericton) et de rejoindre ainsi un nombre beaucoup plus grand de Canadiens.

Fidèles à leur mandat, les Nouveaux Médias ont continué d'enrichir la programmation offerte par les réseaux et de produire des émissions originales. CBC/Radio-Canada demeure un chef de file de l'information et des actualités en ligne : pour preuve, nos sites *CBC.ca* et *radio-canada.ca* accueillent en moyenne plus de deux millions de visiteurs par mois (à la maison, âgés de deux ans et plus). Grâce à de nombreux partenariats, les Nouveaux Médias réussissent à accroître la notoriété de la marque, à faire la promotion des sites Web de la Société et à générer des revenus. Le programme d'affiliation, par lequel les Nouveaux Médias distribuent gratuitement les manchettes des services de CBC/Radio-Canada à des partenaires, compte 895 membres actifs, une augmentation de 450 % en une seule année.

2) Reconnaître l'importance du reflet régional et de la réalité changeante du Canada

Cette année, nous avons embrassé un nouvel objectif prioritaire pour mettre en valeur la production issue des régions, renforcer le reflet régional et produire des émissions pouvant plaire à des publics très variés sur le plan culturel, afin de mieux rassembler les Canadiens.

Nous illustrons mieux que jamais la réalité changeante du Canada par la diversité des sujets abordés dans nos émissions et par le choix des animateurs, des comédiens et des journalistes vus et entendus sur nos ondes. Nos émissions sont conçues et réalisées avec le souci de mettre en valeur l'apport à la société canadienne de personnages et de groupes d'origines diverses. Dans le cadre de sa programmation régulière et lors de spéciales,

le secteur Nouvelles et Actualités a abordé des sujets comme le racisme et la discrimination; le secteur Arts et Divertissement a exploré de façon pragmatique le multiculturalisme, il a introduit des personnages représentant des communautés ethniques dans ses émissions et diversifié de plus sa programmation musicale. En coulisse et à l'antenne, nous renforçons la représentation des femmes, des autochtones, des minorités visibles et des personnes ayant une déficience.

Toutes nos composantes médias ont pris des mesures pour accroître la présence et l'apport des régions, et renforcer la proportion des émissions régionales à toutes les antennes nationales. Plus de la moitié des émissions canadiennes diffusées sur l'ensemble de nos services comportent une dimension régionale. Par exemple, à l'automne 2002, nos services dans les provinces de l'Atlantique ont exploré ensemble, dans le cadre du projet *Learning Curves*, les raisons pouvant expliquer la faiblesse des performances scolaires des étudiants de la région. L'émission *Le Garage*, diffusée à l'antenne de la Télévision française, a accueilli des musiciens franco-ontariens. À la Radio anglaise, *Sounds Like Canada* a consacré trois épisodes de 30 minutes, sous le thème *First Voices*, à la culture, à l'histoire et à la vie des autochtones de la Saskatchewan. Les services anglais et français ont uni leurs forces pour présenter tant à leur antenne régionale qu'au réseau le *CBC Winnipeg Comedy Festival*. La Radio anglaise a diffusé sur le réseau et à l'échelle régionale des extraits du *True North Concert*, capté à Fort Smith, ainsi que des numéros présentés dans le cadre du *Dawson Music Festival*.

3) Assurer la viabilité de nos grilles canadiennes

La capacité de CBC/Radio-Canada de remplir son mandat, qui est de produire des émissions canadiennes distinctives et de grande qualité, est étroitement liée à sa capacité d'obtenir le financement public adéquat, puisque c'est encore sa principale ressource financière.



Le gouvernement fédéral, en nous accordant un financement additionnel ponctuel de 60 millions de dollars en 2001-2002 et en 2002-2003, a exprimé sa foi dans les efforts de transformation que nous poursuivons. Toutefois, en raison de l'augmentation des coûts de production et de l'intensification de la concurrence, et puisque le cycle de production à la télévision nécessite un financement pluriannuel suffisant et prévisible, nous ne pourrions poursuivre notre stratégie que si l'enveloppe de 60 millions de dollars devient une constante de notre budget de base annuel.

Le Fonds canadien de télévision (FCT) et les producteurs indépendants demeurent des éléments indispensables au maintien de nos grilles à la Télévision française et à la Télévision anglaise. En 2002-2003, le FCT a injecté 103 millions de dollars dans la production et la diffusion d'émissions sur les ondes de CBC/Radio-Canada, ce qui équivaut à plus de 500 heures d'émissions canadiennes. Malgré son importance cruciale pour la production et la diffusion d'émissions canadiennes, ce financement est aujourd'hui en péril. C'est pourquoi nous continuerons de militer en faveur d'un modèle de financement plus efficace, plus prévisible et plus stable pour l'avenir.

■ Efficacité

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

Exploiter le plein potentiel de nos actifs et les gérer efficacement constituent deux éléments clés de notre stratégie qui vise à créer de la valeur et à générer des recettes qui pourront être réinvesties dans la programmation.

L'optimisation de la superficie utilisée par suite du regroupement de tous les services médias sous un seul toit à Ottawa, Edmonton et Québec permettra à la Société de réaliser des économies. Nous en profitons également pour mettre en commun nos investissements technologiques et modifier radicalement nos méthodes de production des émissions d'information. Ces projets de consolidation suivent les calendriers et les budgets prévus.

Nous examinons en outre un certain nombre de nos processus et activités dans les secteurs des Technologies de l'information, des Ressources humaines et de l'Administration financière notamment, pour garantir un niveau d'efficacité comparable à celui des meilleures pratiques de l'industrie. Cet examen pourrait conduire à la réorganisation des processus à l'interne, à la mise sur pied de services communs ou encore à l'impartition de certaines activités, voire à une solution hybride.

Notre nouveau projet Vision, une importante initiative des Technologies de CBC/Radio-Canada, de la Télévision française et de la Télévision anglaise, permettra d'améliorer considérablement nos façons de travailler et la qualité de l'information qui est à la base de nos décisions essentielles. Misant sur de nouveaux systèmes et de nouveaux processus d'exploitation, le projet Vision offrira un moyen unique et intégré pour gérer les contrats, le contenu, les stocks d'émissions et les grilles, la diffusion, les ressources des médias, les revenus, le marketing et la vente, l'autopublicité et l'analyse du temps d'antenne. Ce faisant, le projet Vision nous permettra d'exploiter pleinement nos actifs, de réaliser des économies et d'accroître notre capacité d'agir comme un conglomérat intégré.

En septembre 2002, nous avons créé la Division du marchandisage, sous laquelle sont regroupées toutes les activités ayant trait à la mise en marché des produits dérivés et à la gestion des droits, qui contribuent à accroître la notoriété de la marque CBC/Radio-Canada et dont les profits sont réinvestis dans la programmation. À la lumière du succès que remportent les efforts de marchandisage d'autres radiodiffuseurs publics étrangers, cette activité recèle un fort potentiel pour la Société, compte tenu de la richesse de son catalogue d'émissions.

Cette année, un tour d'horizon des nouvelles technologies nous a mis sur des pistes pour réaliser des gains de productivité dans l'infrastructure, les systèmes et l'exploitation. C'est ainsi que nous avons décidé de consolider les régions centrales de Toronto et de Montréal, ce qui se traduira par des économies de plus de 5 millions de dollars par an. Nous avons

Luis Oliva, *Tag*, Télévision française.

aussi commencé à transmettre tous nos signaux par satellite, et nous prévoyons ainsi économiser 6 millions de dollars par an en frais de distribution. À Windsor, nous utilisons la technologie Parker Vision pour intégrer toutes les activités de production en studio et les mettre sous le contrôle d'un seul opérateur, afin d'accroître l'homogénéité et l'efficacité dans la mise en ondes.

Le Centre de l'information qui a été inauguré à Montréal l'an dernier témoigne avec éloquence du parti que nous tirons de la nouvelle technologie et des nouvelles méthodes de travail afin d'accroître la valeur de nos émissions pour les Canadiens. La mise en commun et la numérisation des ressources de collecte et de production du secteur des Nouvelles de la Télévision française et du RDI permettent une utilisation optimale du Centre.

Ressources créatives et ressources humaines

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

Le climat de concurrence actuel nous pousse à chercher des moyens d'atteindre nos objectifs tout en nous efforçant de satisfaire les besoins et les aspirations de nos employés.

Nous avons pris un certain nombre de mesures pour renforcer notre engagement à l'égard de nos ressources créatives et humaines – amélioration des communications, programmes de perfectionnement et amélioration des relations avec les syndicats.

Communications avec le personnel

Au chapitre des communications avec les employés, notre stratégie consiste à favoriser le dialogue. C'est pour cette raison que nous avons rendu nos services intranet plus conviviaux et avons commencé

à diffuser davantage de renseignements de premier intérêt pour notre personnel au moyen de forums, de trousseaux d'information et de communiqués. Les membres de la haute direction ont inscrit à leur agenda des rencontres régulières avec de petits groupes d'employés pour favoriser les échanges d'information et d'idées. Le Conseil d'administration publie pour sa part un résumé des décisions qu'il prend au cours de ses réunions dans des communiqués au personnel.

Perfectionnement

Nous croyons fermement au perfectionnement de la main-d'œuvre et nous investissons par conséquent dans la formation, les stages de détachement et l'équité en matière d'emploi. Nous avons établi une meilleure corrélation entre le processus de formation, d'une part, et la gestion du rendement et les objectifs de perfectionnement et de cheminement professionnel de nos employés, d'autre part.

Forum des leaders des syndicats et de la direction

Le Forum des leaders des syndicats et de la direction qui a eu lieu durant deux jours à l'automne 2002 a été un premier pas important dans le partage de l'information et dans l'établissement d'un dialogue durable entre la haute direction, les syndicats et les employés de la Société. L'événement a fait ressortir de façon saisissante la passion et l'engagement que nourrissent toutes les parties intéressées à l'endroit d'un service de radiodiffusion publique de la plus haute qualité.

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

Nous élargissons nos auditoires, nous optimisons nos investissements, nous atténuons les risques et nous créons de nouvelles sources de revenus grâce à des partenariats et à des alliances stratégiques.



The Seán Cullen Show, Télévision anglaise.

Nous poursuivons de façon très active plusieurs partenariats que nous avons conclus récemment, dont ceux des chaînes spécialisées *ARTV* et le *Documentary Channel*. En 2002, nous avons acquis la totalité des parts et, par conséquent, le plein contrôle de la chaîne numérique *Country Canada*, qui vise les marchés ruraux. La Société offre toujours la chaîne *NewsWorld International* sur le marché américain et accroît ainsi le rayonnement de ses services de nouvelles et de la marque CBC/Radio-Canada dans plus de 17 millions de foyers aux États-Unis. L'exploitation du service est assurée sur une base contractuelle par NWI Networks, propriété de Vivendi-Universal Entertainment.

En plus d'une série de partenariats judicieux, nous avons conclu une entente avec Alliance Atlantis Communications en octobre 2002 pour commander et réaliser diverses productions canadiennes, aussi bien des dramatiques que des émissions pour enfants, qui seront diffusées par Alliance Atlantis et à la Télévision anglaise de CBC/Radio-Canada. Cette entente renforce notre capacité de produire des émissions exceptionnelles à facture canadienne.

Redéfinir les relations avec nos affiliées demeure au centre de nos préoccupations, en particulier dans les marchés d'expression anglaise, où nous souhaitons offrir au plus grand nombre de téléspectateurs possible la totalité de la programmation de la Télévision anglaise. En octobre 2002, nous avons fait l'acquisition d'actifs de transmission dans le Nord de l'Ontario et en Saskatchewan. Ainsi, nous pouvons desservir plus efficacement un bassin élargi de téléspectateurs, en leur offrant la programmation intégrale de la Télévision anglaise. Nous négocions en outre avec l'ensemble de nos affiliées afin d'offrir un meilleur service à la population canadienne.

Collaboration

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

Nos services anglais et français de Radio et de Télévision ainsi que les Nouveaux Médias ont resserré leurs liens de collaboration et partagent désormais ressources, compétences et idées afin de produire un plus grand nombre d'émissions offrant un contenu riche et utile pour les Canadiens. Cette approche a grandement profité à la couverture de l'actualité nationale et internationale, puisqu'elle a permis notamment à beaucoup de nos correspondants à l'étranger de produire des reportages en anglais et en français pour plus d'un média, d'où une optimisation de l'utilisation de nos ressources journalistiques qui peuvent ainsi traiter plusieurs sujets de front. On en a vu des exemples frappants dans le traitement du conflit avec l'Irak et dans l'examen du système de santé et du rapport de la commission Romanow, déposé en novembre 2002.

La couverture par plusieurs médias des événements sportifs à l'échelle nationale et internationale a aussi permis d'accroître le nombre d'événements présentés. Par ailleurs, cette collaboration s'est aussi traduite par la production de dramatiques marquantes (comme la deuxième saison de la série *Le Dernier chapitre/The Last Chapter*) qui ont permis de réunir des acteurs de renom et du personnel technique canadiens pour porter à l'écran des histoires qui sont les nôtres et qui plairont à des auditoires nombreux.

Le Centre de radiodiffusion d'Ottawa, en cours de construction, incarnera notre volonté d'intégrer nos employés et nos services. Tous les services de la Société seront regroupés sous un même toit dès l'automne 2004, ce qui permettra d'améliorer la programmation et d'optimiser l'utilisation des locaux et du matériel. La gestion du contenu des émissions d'information sera de beaucoup rehaussée par le passage à la technologie numérique. En outre, le fait d'avoir pignon sur rue au centre-ville d'Ottawa renforcera notre visibilité et nos liens avec la communauté.



Liens étroits avec les parties intéressées

8) Resserer les liens de CBC/Radio-Canada avec les parties intéressées

L'un de nos objectifs fondamentaux consiste à favoriser le dialogue avec nos principaux intervenants. Nous faisons des efforts concertés pour nouer et maintenir des liens solides avec les citoyens, le gouvernement, la communauté des affaires, le secteur de la radiodiffusion ainsi que les organismes culturels.

Cette année encore, la présidente du Conseil d'administration a mené avec succès un programme de prise de contact auprès de publics aussi vastes que possible dans une grande diversité de régions. Le président-directeur général a été invité à prendre la parole de nombreuses occasions devant des groupes d'affaires et les médias. Des membres de la haute direction de la Société ont participé à des tables rondes au pays et à l'étranger ainsi qu'à de nombreux événements importants comme les activités entourant les célébrations du 50^e anniversaire de la Télévision française et anglaise au Canada et l'hommage rendu à notre patrimoine télévisuel et radiophonique par le Museum of Television & Radio dans le cadre de l'exposition *Ô Canada! Hommage à la Société Radio-Canada*, présentée à New York et Los Angeles.

Relations avec le gouvernement

Nous avons réorienté les activités du Service des relations gouvernementales pour qu'il se concentre de manière plus concrète sur l'amélioration de la responsabilisation et de la transparence de la Société auprès de l'auditoire par l'entremise de ses représentants – les parlementaires et l'actionnaire, c'est-à-dire le gouvernement. Nous nous efforçons plus particulièrement de resserrer nos liens avec le Comité permanent du patrimoine canadien et chacun de ses membres, de même qu'avec d'autres comités de la Chambre des communes et du Sénat.

Le Service des relations gouvernementales accorde aussi une attention particulière aux relations entre la Société et les députés, qui sont les porte-parole des électeurs et qui expriment les préoccupations de la population liées aux émissions et aux activités de CBC/Radio-Canada, offrant ainsi un canal qui permet de répondre rapidement aux demandes de renseignements et d'acheminer leurs suggestions aux composantes médias.

Cette année, les Relations gouvernementales ont innové en tenant une consultation auprès des députés et des sénateurs pour savoir ce qu'ils pensaient de la Société et connaître leur opinion sur les enjeux auxquels elle fait face. Cette initiative a été accueillie favorablement par tous. Elle a également permis d'établir un premier contact avec les députés qui n'étaient pas jusqu'alors sensibilisés aux positions défendues par CBC/Radio-Canada.

Relations avec l'auditoire

En octobre 2002, conformément à son engagement d'établir des liens plus serrés entre les Canadiens et leur radiodiffuseur public, la Société a mis sur pied un service téléphonique sans frais pour donner à toute la population un accès simple et gratuit à ses services à l'auditoire. Le numéro 1 866 306-INFO (4636) sert de guichet unique aux réseaux principaux de Radio et de Télévision, aux chaînes spécialisées, aux services numériques et aux Nouveaux Médias de CBC/Radio-Canada. Un nouveau numéro sans frais est également offert aux personnes malentendantes.

Pour mieux comprendre notre stratégie

Vous trouverez dans les pages de ce Rapport annuel de plus amples renseignements sur la façon dont notre programmation découle directement de nos priorités.

Chantal Jolis, *Bachibouzouk*,
Radio française.

