



## EN COULISSE

*Rétrospective*



# OFFRIR UNE MEILLEURE PROGRAMMATION GRÂCE AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES ET À UNE GESTION PLUS EFFICACE

DANS LE CONTEXTE ACTUEL DE CONTRAINTES BUDGÉTAIRES, DE HAUSSE FULGURANTE DES COÛTS DE PRODUCTION, DE FRAGMENTATION DES AUDITOIRES ET DE CONCURRENCE ENTRE LES MÉDIAS, CBC | RADIO-CANADA OPTIMISE SES ACTIFS ET UTILISE DE FAÇON STRATÉGIQUE LES FONDS DONT ELLE DISPOSE AFIN DE S'ACQUITTER DU MANDAT QUI LUI A ÉTÉ CONFIE EN MATIÈRE DE PROGRAMMATION. NOUS REVOYONS CONSTAMMENT NOS MÉTHODES DE FONCTIONNEMENT ET NOS TECHNOLOGIES DE PRODUCTION AFIN DE CIBLER TOUTES LES SOURCES D'ÉCONOMIES ET

DE REVENUS QUI POURRAIENT ÊTRE RÉINVESTIS DANS LA PROGRAMMATION.



Durant l'exercice 2004-2005, la Société a entrepris quelque 185 projets internes visant à améliorer son efficacité, à augmenter sa souplesse ou à générer des revenus additionnels. Non seulement les initiatives entreprises ont permis une économie ponctuelle de 102 millions de dollars, mais elles génèrent également 65 millions de dollars par an en économies et en revenus, ce qui nous permet de rehausser la valeur de nos services et de servir notre priorité stratégique, qui consiste à **DÉMONTRER QUE CBC | RADIO-CANADA EST UNE ENTREPRISE BIEN GÉRÉE ET À PRODUIRE DES REVENUS QUI SERONT RÉINVESTIS DANS LA PROGRAMMATION.**

**GESTION IMMOBILIÈRE** Un des principaux objectifs de la Division immobilière est d'optimiser l'utilisation des immeubles et des actifs de la Société et ainsi dégager ou générer des fonds qui seront réinvestis dans la programmation.

Cette année, la Division a mené à terme un important projet à Ottawa qui consistait à intégrer les salles de nouvelles et les services français et anglais de la radio, de la télévision et des nouveaux médias, dans le but de favoriser la collaboration et une meilleure utilisation des actifs, d'exploiter l'immobilier de façon plus judicieuse et de nous ancrer au cœur de la communauté – tout cela pour produire des émissions d'excellente qualité. On envisage des projets semblables pour d'autres établissements.

Pour assurer une gestion plus efficace, la Division a implanté les meilleures pratiques de l'industrie à l'échelle de la Société. Cette année, elle a mis la dernière touche à un programme de gestion de l'énergie qui génère des économies annuelles récurrentes d'environ 2 millions de dollars. Depuis 2000, les initiatives ont permis de dégager plus de 53 millions de dollars, dont environ 13 millions sont des revenus annuels récurrents.

**MARCHANDISAGE** CBC | Radio-Canada est l'une des marques les plus reconnues au pays. Afin de tirer le maximum de ses actifs de programmation et de générer tous les revenus possibles pour les réinvestir dans la programmation, la Société a mis sur pied la Division du merchandising en 2002. Son mandat : assurer la mise sous licence, la vente et la distribution de notre contenu en Amérique du Nord.



Durant l'exercice 2004-2005, la Division a rapporté à la Société des revenus totalisant 5,5 millions de dollars. En 2005-2006, la Division consolidera ses résultats, augmentera son offre de produits, ouvrira une boutique à Montréal, tout en conservant celle de Toronto, qui ne désemplit pas, et ses boutiques en ligne ([boutiqueradio-canada.ca](http://boutiqueradio-canada.ca) et [cbcshop.ca](http://cbcshop.ca)). Elle cherchera également à conclure des partenariats novateurs dans le commerce de détail.

**TECHNOLOGIES** CBC | Radio-Canada continue d'investir dans la technologie de pointe pour augmenter l'efficacité et la qualité de ses processus de production et d'exploitation ainsi que pour permettre l'introduction de nouvelles méthodes de production et de distribution.

**EN COULISSE**  
*Rétrospective*



En 2004-2005, les Technologies de Radio-Canada ont commencé à implanter de nouvelles technologies de télécommunications et de diffusion, qui ont permis de réaliser des économies annuelles de l'ordre d'un million de dollars au départ et qui généreront 3,7 millions de dollars d'économies annuelles au terme de la mise en œuvre en 2005-2006. Le Projet d'optimisation des relais de distribution (PORD), qui a entraîné le remplacement des réseaux terrestres par des installations de distribution par satellite, a généré des économies annuelles de 5,2 millions de dollars pour nos réseaux de télévision, et se traduira par des économies annuelles supplémentaires de 1,1 million de dollars à compter de 2005-2006, dépassant ainsi les objectifs fixés à l'origine sur le plan des économies.

CBC | Radio-Canada Transmission a augmenté ses revenus de plus de 930 000 dollars en louant de l'espace dans nos tours, nos sites et nos immeubles à des radiodiffuseurs privés, à des entreprises de téléphonie cellulaire et à des services gouvernementaux, en vendant des services de transmission sur ondes courtes et en offrant des services d'entretien technique à d'autres radiodiffuseurs.

Parmi les diverses technologies qui nous ont permis de faire des économies et de produire un plus grand nombre de reportages de grande qualité, mentionnons iNEWS, qui assure un meilleur partage du matériel de production entre nos services français et anglais de télévision et de radio; ParkerVision, qui permet de réduire l'effectif de production des bulletins de nouvelles en studio; et la vidéotique, qui améliore le flux du travail dans les salles de nouvelles. L'an prochain, nous implanterons la radiotique de deuxième génération ainsi que d'autres éléments de notre projet Vision, qui, à terme, assurera le remplacement de 45 systèmes informatiques désuets par trois nouveaux systèmes entièrement intégrés pour gérer les contrats, les stocks d'émissions, les grilles de diffusion, les activités de marketing et de ventes, l'autopublicité, les ressources des médias et les rapports au CRTC.

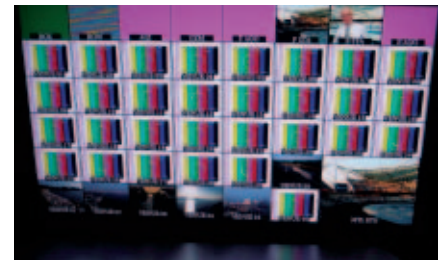
Véritable vitrine des technologies de pointe, la Société a pu mettre en pratique des méthodes de production à distance pour diffuser ses reportages en provenance des Jeux olympiques d'été de 2004 à Athènes et des Championnats mondiaux de patinage artistique de 2005 à Moscou. L'efficacité des nouvelles technologies de compression, la disponibilité à faible coût de fibres optiques à haute vitesse et à débit élevé ainsi que l'utilisation de serveurs possédant une capacité de stockage en ligne importante ont permis de monter et de produire la plus grande partie des reportages dans les centres de production de Montréal et de Toronto. Il a donc été possible de couvrir ces événements avec un nombre restreint d'employés et moins d'équipement sur place, d'où des économies substantielles. La Société tirera à nouveau parti de cette méthode de production à distance dans le cadre des Championnats 2005 de l'Association internationale des fédérations d'athlétisme (IAAF) à Helsinki et des Jeux olympiques d'hiver de Turin en 2006.

**TÉLÉVISION NUMÉRIQUE ET HAUTE DÉFINITION** Après une période d'expérimentation en 2003-2004, nous nous sommes lancés cette année dans la voie de la transmission numérique haute définition. En effet, nous avons inauguré notre premier studio haute définition (HD) à Montréal et nous offrons des services numériques et HD par l'entremise de quatre émetteurs à Montréal ainsi qu'à Toronto. L'an prochain, des services similaires seront accessibles à Vancouver et à Québec.

En haut à gauche :  
Nouvel immeuble de la Maison  
de Radio-Canada à Ottawa

À droite, de haut en bas :

1. Émetteurs Thales
2. Écrans de diffusion des reportages en provenance des Jeux olympiques



Le service de vidéo sur demande (VSD) de CBC Television a été élargi cette année. Les abonnés à la câblodistribution numérique ont ainsi accès à plus de 200 heures de programmation à la carte, là où le service existe. La distribution et la programmation en format numérique connaîtront une hausse au cours de l'exercice 2005-2006.

**DIVISION DES CARS DE REPORTAGE** La Division des cars de reportage a été créée l'an dernier pour accroître l'utilisation de l'équipement de production mobile, pour faire en sorte que les équipes de production aient accès au matériel et au savoir-faire nécessaires, ainsi

**EN COULISSE**  
*Rétrospective*



que pour mettre en marché de manière dynamique la capacité excédentaire. Les revenus ainsi générés seront réinvestis dans la programmation.

En janvier 2005, la Division a assumé l'entière responsabilité de l'entretien et du déploiement de l'ensemble des cars de reportage de la télévision. L'an prochain, l'entrée en exploitation de notre premier car de reportage haute définition permettra à la télévision de créer des émissions d'une qualité exceptionnelle.

Afin d'augmenter le reflet local et régional, des cars de reportage radio multipistes circulent maintenant à Toronto et à Vancouver, de même qu'un car de poche permettant la retransmission radio de n'importe où en Ontario.

**SERVICES PARTAGÉS** L'an dernier, nous avons mis sur pied l'Organisation de services partagés (OSP) dans le but de moderniser notre prestation de services administratifs et transactionnels en matière de ressources humaines, de technologies de l'information et de finances et d'administration. L'OSP a travaillé à uniformiser les processus, à tirer profit des investissements en technologies de pointe et à réaliser des économies d'échelle dans les services à fort contenu transactionnel. Au cours de sa première année d'activité, l'OSP a relocalisé la plupart de ses employés en les regroupant sous un même toit. Elle a également rationalisé ses services associés au soutien des technologies de l'information, au règlement des fournisseurs, au recouvrement, à la paie, à la consignation des congés, à la gestion des documents et à beaucoup d'autres fonctions.



**GESTION DU CONTENU** En 2004-2005, la Société a réussi une fois de plus à accroître l'utilisation de la programmation et les revenus tirés des archives, et a fait des progrès dans le domaine de la gestion des droits sur les émissions.

## REFLET RÉGIONAL, DIVERSITÉ ET SERVICES AUX COLLECTIVITÉS

À TITRE DE RADIODIFFUSEUR PUBLIC NATIONAL, CBC | RADIO-CANADA CRÉE ET DIFFUSE DES ÉMISSIONS DE GRANDE QUALITÉ, QUI SONT À L'IMAGE DES DIFFÉRENCES RÉGIONALES DE NOTRE PAYS, DE SA GRANDE DIVERSITÉ AINSI QUE DE SA CULTURE EN CONSTANTE ÉVOLUTION, TOUT EN MAINTENANT UN ANCRAGE SOLIDE DANS LA VIE COMMUNAUTAIRE. TOUTES CES RÉALISATIONS SONT EN DROITE LIGNE AVEC LES PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE LA SOCIÉTÉ.

CBC | Radio-Canada investit dans les régions grâce à ses journalistes, présents dans près de 70 localités canadiennes, qui vont au cœur de la nouvelle et se font les témoins de la réalité locale et régionale qui touche de près les auditoires. La Société fait appel à des personnalités issues de la scène locale pour présenter leur point de vue aux citoyens disséminés aux quatre coins du pays et leur permettre ainsi de tisser des liens entre eux. CBC | Radio-Canada est le seul radiodiffuseur canadien à diffuser en français et en anglais d'un océan à l'autre, dans huit langues autochtones dans le Nord, et dans neuf langues à l'échelle de la planète par l'intermédiaire de Radio Canada International. Nous évaluons constamment nos émissions pour faire en sorte qu'elles répondent aux attentes des Canadiens, et faisons place à l'innovation et à l'amélioration dès que le financement le permet. À titre d'exemple, CBC Television mettra à l'essai l'an prochain une émission pilote régionale de *CBC News: Canada Now* à Montréal, à St. John's et à Edmonton, en vue de répondre directement aux besoins des régions. Nous attendons de rencontrer le gouvernement fédéral afin de discuter plus en détail de notre stratégie visant à améliorer l'accès des Canadiens aux services locaux et régionaux de radiodiffusion publique, stratégie mise au point à la demande du Comité permanent du patrimoine canadien de la Chambre des communes.



**EN COULISSE**  
*Rétrospective*



Pour nous assurer de rendre compte de la diversité du Canada moderne à l'écran et en coulisse, nous nous sommes lancés dans un certain nombre d'initiatives, y compris le projet Expression de la diversité, à CBC Television, qui a mené dernièrement à un concours national pour la création d'une nouvelle dramatique canadienne, à de nouvelles pratiques d'embauche et à de nouvelles méthodes de sélection des reportages de la section Nouvelles et Actualités, ainsi qu'à l'approbation à l'interne de plans en matière de diversité; la stratégie *New Voices* de CBC Radio, qui a permis à des milliers de nouvelles voix de s'exprimer dans des émissions comme *Outfront*, *Global Village* et *Legends*; l'enrichissement du contenu régional de l'information à la Télévision de Radio-Canada; et le lancement d'Espace musique, la nouvelle chaîne de la Radio de Radio-Canada, qui encourage la diversité musicale, la création artistique et le talent d'ici.



Nos réseaux collaborent avec les Ressources humaines dans le cadre de plusieurs autres initiatives axées sur la diversité. À ce titre, une formation de sensibilisation aux réalités de la diversité culturelle est donnée depuis février 2005 aux cadres supérieurs.

Depuis près de 70 ans, CBC | Radio-Canada joue un rôle central dans les collectivités qu'elle sert. Nous plongeons chaque jour au cœur de la vie canadienne, et notre programmation n'est qu'un exemple de cette réalité. Nos émissions sont le fruit d'une collaboration active à des centaines d'événements sur la scène locale, comme des festivals, des concours artistiques ou de littérature, ou encore des collectes de fonds et ce, d'un bout à l'autre du pays.

Au cours des deux dernières années, nous avons cherché à nous ancrer encore davantage dans la vie communautaire et à favoriser la collaboration, le partage des ressources et l'efficacité au sein de notre effectif, en regroupant toutes nos composantes médias sous un même toit, au cœur de trois agglomérations : Edmonton, Québec et Ottawa. On envisage maintenant des projets semblables de regroupement des composantes médias dans d'autres localités.

Nous continuerons à forger des partenariats stratégiques en vue de toucher un plus grand nombre de Canadiens et d'élargir la gamme des services que nous leur offrons. Nous resterons également à l'écoute des citoyens partout au pays afin de resserrer les liens qui nous unissent à nos auditoires et de leur proposer des émissions qui ont leur raison d'être.

## BÂTIR ET CONSOLIDER NOTRE ÉQUIPE

LA SOCIÉTÉ EST CONSCIENTE DU RÔLE CENTRAL QUE JOUENT SES EMPLOYÉS ET DU FAIT QU'ELLE NE SAURAIT CONTINUER À PRODUIRE DES ÉMISSIONS D'EXCELLENTE QUALITÉ SANS UN ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL QUI FAVORISE ET FACILITE LA CRÉATION, COMME EN TÉMOIGNE L'UNE DE SES HUIT PRIORITÉS STRATÉGIQUES : **RENFORCER L'ENGAGEMENT DE CBC | RADIO-CANADA À L'ÉGARD DE L'ENSEMBLE DE SES EMPLOYÉS – LES CRÉATEURS ET CEUX QUI LES SOUTIENNENT.**

C'est donc dans cet esprit de coopération que la Société a élaboré des stratégies qui reposent entre autres sur l'amélioration des communications internes

À gauche, de haut en bas :

1. Studio de la Maison de Radio-Canada à Ottawa
2. Jessica Heafey, Louis Philippe Dandenault, Carl Alacchi, Claudia Ferri, Ellen David et Tony Calabratto, *Ciao Bella*, CBC Television et Télévision de Radio-Canada

En haut à droite :  
The Great Plains Dance Troupe,  
National Aboriginal Achievement Awards, CBC Television

pour permettre aux employés de comprendre les orientations prises par la direction et la façon dont ils

peuvent contribuer à surmonter les défis d'aujourd'hui et de demain.

Le perfectionnement et la formation professionnels s'inscrivent également en tête de nos priorités. En effet, dans notre secteur hautement concurrentiel, les employés doivent disposer des bons outils pour pouvoir s'acquitter de leurs tâches tout en respectant les normes les plus rigoureuses.

Devenu une véritable tradition, le Forum des leaders que tient chaque année la Société vise à créer des conditions propices à la création. En avril 2004 a eu lieu la quatrième édition de cet événement qui a été l'occasion de souligner les grandes



Canada's Top 100 Employers   
Palmarès des 100 meilleurs employeurs au Canada



EN COULISSE  
*Rétrospective*



réalisations de l'année, de concevoir des stratégies pour relever les défis de demain, de renouveler nos façons de faire et d'aider la Société à assurer la cohésion de toutes les entités qui composent son organisation. C'est cette année aussi qu'a eu lieu la troisième édition du Forum des leaders des syndicats et de la direction.

Le sondage auprès des employés constitue une autre démarche entreprise par la Société pour mieux guider son évolution. Depuis 2001, nous avons effectué deux sondages de ce type pour prendre le pouls de nos employés et mieux connaître leurs opinions. Le plus récent sondage date de janvier 2004, et nous avons constaté avec satisfaction que, dans l'ensemble, les résultats dénotent de nets progrès depuis 2001, ce qui rend justice aux efforts soutenus que nous avons déployés pour modifier l'environnement de travail. Parmi les résultats encourageants révélés par le sondage, notons une augmentation de 20 pour cent, depuis 2001, du nombre d'employés qui sont d'accord avec l'orientation prise par la Société et les objectifs qu'elle a choisis. Les résultats ont également permis à la haute direction de faire la lumière sur les améliorations apportées, depuis 2001, dans certains domaines, comme la participation et la reconnaissance des employés, la supervision et les conditions de travail, et de cerner les domaines prioritaires qui exigent une amélioration constante, comme la communication avec les employés, la gestion du rendement, le leadership, ainsi que la formation et le développement. Des plans d'action, qui ont été élaborés depuis pour répondre à ces priorités, sont actuellement mis en œuvre.

À cet égard, nous nous réjouissons que les efforts déployés ces dernières années pour rendre notre milieu de travail encore plus attrayant aient été de nouveau reconnus cette année. En effet, CBC | Radio-Canada s'est classée pour la deuxième année consécutive parmi les 100 meilleurs employeurs du Canada. Le fait de réitérer cet exploit en 2005 constitue une marque de reconnaissance pour toutes les démarches mises en œuvre de manière concertée afin d'améliorer notre cadre de travail et les relations avec nos employés.

Dans le deuxième palmarès annuel sur la responsabilité sociale des entreprises publié par le magazine *Report on Business* du *Globe and Mail*, CBC | Radio-Canada a ravi la première position dans la catégorie médias, s'illustrant dans des domaines comme la diversité, la santé et la sécurité au travail, ainsi que l'environnement.

Le nouvel outil de transactions en ligne, *RH @ ma portée*, qui permet aux employés de consulter et de modifier leur profil ainsi que de procéder à des transactions en matière de ressources humaines, a également remporté un prix d'excellence dans les communications en ligne – sites Web lors de la remise des Dalton Pen Communications Awards en mars 2005. Depuis l'entrée en service de *RH @ ma portée* en novembre 2004, près de 70 pour cent du personnel de la Société a exploré ce portail.

Il y a six ans, la Société a effectué un virage stratégique dans ses relations industrielles afin de favoriser la création et la présentation d'émissions de grande qualité, tout en simplifiant un cadre de travail éminemment complexe. Par suite d'une décision rendue par le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) en 2003-2004, trois unités de négociation ont fusionné pour permettre aux services anglais de gérer leurs activités avec plus d'efficacité et de souplesse, une exigence fondamentale pour réussir dans le contexte de vive concurrence et en perpétuelle évolution qui caractérise les médias. En 2004-2005, la Société a entamé des négociations avec la Guilde canadienne des médias (GCM) en vue de conclure la toute première convention collective avec ses trois anciennes unités de négociation. La Société vise ainsi à négocier une convention qui répond aux besoins de ses employés et à ceux de la Guilde, et qui appuie ses objectifs en tant que radiodiffuseur public national et entreprise assujettie à une gestion rigoureuse.

En 2004, en ayant recours pour la deuxième fois à une stratégie de négociation raisonnée, la Société a de nouveau réussi à ratifier une convention collective avec le STARF.

La Société s'était également fixé des priorités sur plusieurs autres fronts : l'équité en matière d'emploi, les langues officielles, la santé et la sécurité au travail, la diversité des effectifs et la planification d'urgence.

Dans l'ensemble, CBC | Radio-Canada poursuit une stratégie conçue pour favoriser la créativité et l'excellence des services et des émissions offerts aux Canadiens, d'une manière responsable sur le plan financier.