

NOS AUDITOIRES APPRÉCIENT TOUS LES JOURS NOS SERVICES. NOS ÉMISSIONS REFLÈTENT LA DIVERSITÉ, LES RÉGIONS ET LES COLLECTIVITÉS DU PAYS. EN COULISSES, IL Y A UNE ENTREPRISE EFFICACE QUI GÈRE SES ACTIVITÉS POUR APPUYER CES SERVICES.

AU LEVER DU RIDEAU

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 de son mandat en matière de programmation.

En 2005–2006, la Société a entrepris plusieurs projets internes visant à améliorer son efficacité, à augmenter sa souplesse ou à générer des revenus additionnels. Depuis

2000–2001, en plus d'une économie ponctuelle en matière de productivité et des augmentations de revenus de 115 millions de dollars, des initiatives ont généré 74 millions de dollars par an en économies et en revenus, ce qui nous permet de rehausser la valeur de nos services et de nous concentrer sur 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

L'un des principaux objectifs de la Division immobilière est de maximiser l'utilisation que fait la Société de ses immeubles et de ses actifs afin de libérer ou de dégager des fonds qui seront investis dans la programmation.

Cette année, la Division a contribué au développement et à l'approbation d'un important projet de réaménagement à CBC | Radio-Canada Vancouver et au projet de consolidation des immeubles de la Société à St. John's (Terre-Neuve). Ces projets visent 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 une plus grande 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. Ces nouveaux projets viennent compléter les réussites en matière de consolidation à Ottawa, à Edmonton et à Québec, qui se sont concrétisées au cours des trois derniers exercices. Déjà, plus de 10 pour cent des employés de CBC | Radio-Canada ont été relocalisés dans des espaces plus modernes et plus fonctionnels. Des projets semblables sont à l'étude dans d'autres établissements au pays.

Dans un souci d'efficacité opérationnelle, la Division applique les meilleures pratiques à l'échelle nationale. Des programmes de gestion énergétique nous permettent de réaliser chaque année environ deux millions de dollars en économies récurrentes, tout en maintenant le confort des employés. Nous continuons d'envisager de nouvelles mesures écoénergétiques dans le cadre de l'engagement environnemental de la Société. Les établissements de CBC | Radio-Canada à Montréal et à Vancouver ont déjà reçu la certification « Visez vert » de la part de sections locales de la BOMA (Building Owners and Managers Association). La Maison de Radio-Canada à Montréal a remporté le prix national Environnement de BOMA Canada pour ses pratiques environnementales continues et est en lice pour le prix international Environnement.

Depuis 2000, les initiatives immobilières ont permis de libérer plus de 82 millions de dollars, dont environ 13 millions sont récurrents chaque année.

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 à l'échelle nationale et internationale.

En 2005–2006, la Division a rapporté 6,5 millions de dollars de revenus, soit une hausse de 18 pour cent par rapport à l'exercice précédent. De plus, la Division a ouvert une boutique à Montréal et un kiosque à Ottawa, en complément de la boutique torontoise et des boutiques en ligne déjà établies (*cbcshop.ca* et *boutiqueradio-canada.ca*). Toutes ces initiatives apportent à la Société des fonds supplémentaires bien nécessaires pour diversifier sa programmation. L'an prochain, la Division continuera de consolider ses activités de vente au détail et d'élargir ses activités d'octroi de licence afin de générer davantage de revenus à réinvestir dans la programmation.

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.

L'an dernier, 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 de 1,4 million de dollars au départ et qui généreront 3,7 millions de dollars d'économies annuelles au terme de la mise en œuvre cette année. 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 cette année, dépassant ainsi les cibles fixées à l'origine sur le plan des économies.

CBC | Radio-Canada Transmission a porté ses revenus à 412 000 dollars en 2005–2006 en louant à des radiodiffuseurs privés, à des entreprises de téléphonie cellulaire et à des services gouvernementaux des espaces sur ses pylônes, ses émetteurs et dans ses immeubles. La Division a aussi vendu des services de transmission sur ondes courtes et a fourni des services de maintenance technique à d'autres radiodiffuseurs.

Diverses technologies nous permettent de faire des économies, et de produire et distribuer une gamme plus diversifiée de reportages de grande qualité, que l'on pense à iNews, qui donne lieu à un partage plus efficace du matériel de production entre les services français et anglais de télévision et de radio, à ParkerVision, qui permet de réduire le nombre d'employés nécessaires en studio pour produire des bulletins de nouvelles, et à la vidéotique



EN COULISSES

qui améliore le flux de travail dans les salles de nouvelles. La vidéotique est en train d'être implantée à Toronto, et, à terme, la technologie sera mise en place à une échelle réduite dans des établissements de moindre importance. La radiotique de seconde génération a été déployée cette année ainsi que des modules supplémentaires du projet Vision, qui nous permettront de remplacer 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, les autopublicités, les ressources des médias et les rapports au CRTC.

Des technologies de pointe ont permis à la Société de recourir aux méthodes de production à distance pour couvrir les Championnats 2005 de l'Association internationale des fédérations d'athlétisme (IAAF) à Helsinki et les Jeux olympiques d'hiver de Turin en 2006, comme elle l'avait déjà fait aux Jeux d'Athènes à l'été 2004 et aux Championnats mondiaux de patinage artistique à Moscou en 2005. 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 Toronto et de Montréal. 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.

En juin 2005, le CRTC a accordé des licences à Sirius Canada Inc. et à Canadian Satellite Radio Inc. pour offrir des services de radio par satellite par abonnement. CBC | Radio-Canada Transmission a joué un rôle essentiel en construisant huit émetteurs terrestres pour Sirius cette année; la Division offre aussi des services de surveillance et de maintenance à Sirius, générant ainsi des revenus importants pour les budgets de programmation de la Société.

TÉLÉVISION NUMÉRIQUE ET HAUTE DÉFINITION

Depuis 2003–2004, nous passons progressivement à la transmission numérique haute définition afin de produire et de diffuser des émissions à la fine pointe de la technologie pour le plus grand bénéfice des Canadiens. La Société est en train de construire deux studios HD à Toronto et trois à Montréal. Quatre émetteurs HD permettent de diffuser des services numériques et haute définition à Montréal et à Toronto et, nouveauté cette année, à Québec (en français) et à Vancouver (en anglais). À Ottawa, les émetteurs des réseaux anglais et français seront opérationnels à l'automne 2006.

En septembre 2005, en réponse à une invitation du gouvernement canadien, CBC | Radio-Canada a élaboré et présenté sa stratégie de transition accélérée vers la télévision numérique. S'il obtient le financement du gouvernement, ce projet permettra à CBC | Radio-Canada d'offrir beaucoup plus rapidement l'ensemble de sa programmation aux heures de grande écoute en format HD.

En novembre 2005, CBC Television a créé un service de souscription vidéo dans le cadre du secteur Programmation numérique et Développement commercial de CBC | Radio-Canada afin de satisfaire la demande croissante de contenu offert sur de nouvelles plateformes, que ce soit le câble, la vidéo sur demande, Internet (*CBC.ca* et portails commerciaux), les cellulaires et d'autres dispositifs mobiles, sans oublier les écrans privés et publics. Le service de souscription vidéo mettra au point des stratégies de programmation pour ces plateformes de façon à ce que la production soit rentable et financièrement autonome. On mettra l'accent sur les débouchés commerciaux, comme les ventes aux câblodistributeurs ou aux télécommunicateurs, ou la programmation vidéo appuyée par de la publicité sur *CBC.ca*. Le service de souscription permettra de générer des revenus qui alimenteront les budgets de programmation, en complément des efforts des Nouveaux Médias, qui offrent en souscription du texte et de la vidéo sur Internet et



Car de reportage haute définition



Centre canadien de radiodiffusion, Toronto

les téléphones cellulaires depuis quelques années déjà. Cela nous permettra surtout d'offrir un meilleur service aux auditoires qui se déplacent constamment.

DIVISION DES CARS DE REPORTAGE

Créée il y a deux ans, la Division des cars de reportage a pour mission de rentabiliser davantage l'équipement de production mobile, de s'assurer que les équipes de programmation ont accès au matériel et à l'expertise dont elles ont besoin et de générer des revenus qui seront investis dans la programmation, en mettant en marché de manière dynamique la capacité excédentaire. La Division est entièrement responsable de l'entretien et du déploiement de l'ensemble du parc de cars de reportage. Construit et mis en exploitation cette année, notre premier car de reportage haute définition nous aide à faire des miracles télévisuels. La construction d'un deuxième car de reportage haute définition a été approuvée par le Conseil d'administration : il devrait être mis en service en avril 2007.

SERVICES PARTAGÉS

Il y a deux ans, nous avons mis sur pied les Services partagés de CBC | Radio-Canada 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. Les Services partagés ont 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 volume élevé de transactions. La majorité du travail a été terminée cette année et la dernière phase, la transition des Services RH, devrait prendre fin en 2006-2007. Le programme continu d'assurance de la qualité des Services partagés permet de suivre le rendement de l'organisation en fonction d'ententes sur les niveaux de service. Pour rationaliser son exploitation et revoir les processus, les Services partagés continuent de mettre au point et de raffiner des systèmes de mesure et de suivi. Des indicateurs de rendement clés ont été définis, et les Services partagés élaborent une interface pour recueillir les données et les consigner sous la forme de rapports selon les normes institutionnelles. Les Services partagés organisent aussi un sondage, en collaboration avec le service de la Recherche de CBC | Radio-Canada, pour mesurer la satisfaction des employés à l'égard de ses services, dans le but d'améliorer son rendement l'an prochain.

GESTION DU CONTENU

En 2005-2006, 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 pour obtenir et exploiter des droits liés au contenu des émissions.

REFLET RÉGIONAL, DIVERSITÉ ET SERVICES AUX COMMUNAUTÉS

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 dans le droit fil des 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, cette année, CBC Television a diffusé *Here and Now*, une émission pilote régionale de *CBC News: Canada Now* à Terre-Neuve et au Labrador, en vue de répondre directement aux besoins et aux attentes des régions. Pour compléter la couverture culturelle des téléjournaux régionaux, la Télévision de Radio-Canada a diffusé sur son réseau, en direct d'Ottawa, un magazine consacré à la vie culturelle d'un bout à l'autre du pays, *Art circuit*.

Pour rendre compte de la diversité du Canada moderne à l'écran et en coulisses, nous nous sommes lancés dans un certain nombre d'initiatives, telles que :



EN COULISSES

- ▶ Le projet Expression de la diversité, à CBC Television, qui a mené 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 et de points de vue de s'exprimer dans des émissions comme *Outfront*, *Global Village* et *Legends*, qui depuis 2004, se concentre sur la sauvegarde des langues autochtones menacées de disparition en faisant des enregistrements de voix;
- ▶ La réalisation annuelle de plus de 30 projets transculturels impliquant les médias français et anglais contribuent à créer des synergies et à favoriser des échanges fructueux entre médias. De plus, ces initiatives permettent de rapprocher les communautés et d'en faire connaître les réalités respectives. Ces projets peuvent prendre la forme d'émissions spéciales produites autour d'un thème particulier. À titre d'exemple, la Première Chaîne a diffusé, du 26 au 30 décembre 2005, *Mosaïques*, une série de cinq émissions portant sur l'immigration en région. D'abord produite à Rimouski et diffusée dans certaines stations régionales du Québec, cette série a également été diffusée au réseau national;
- ▶ La diversité passe également par l'enrichissement du contenu régional des Nouvelles de la Télévision de Radio-Canada qui traduit notre volonté de refléter toutes les spécificités et réalités des régions du pays;
- ▶ Espace musique, la chaîne musicale pan-canadienne de Radio-Canada, offre aux auditoires un lieu radiophonique diversifié, qui encourage la multiplicité des genres musicaux, entre autres grâce à des partenariats avec des événements issus des communautés culturelles comme Le Festival du monde arabe ou encore Nuits d'Afrique, la création artistique et le soutien actif de la relève avec des initiatives comme *Sacré talent*.



Francoeur. Télévision de Radio-Canada

Depuis près de 70 ans, CBC | Radio-Canada joue un rôle central dans les communautés 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, et des collectes de fonds et ce, d'un bout à l'autre du pays.

Au cours des 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, dans trois villes : 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 qui consiste à *renforcer son engagement à l'égard de tous ses employés – les créateurs et ceux qui les soutiennent*.

C'est donc dans cet esprit de coopération qu'a été élaborée une stratégie qui repose entre autres sur l'amélioration des communications internes 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 mai 2005, la cinquième édition de cet événement a eu lieu en vue de concevoir des stratégies pour relever les défis de demain et de renouveler nos façons de faire dans un contexte de marché en évolution. C'est cette année aussi qu'a eu lieu la quatrième édition du Forum des leaders des syndicats et de la direction, en avril 2005.



Adrian Harewood, animateur invité et animateur-désigné, *All In A Day*, Ottawa, CBC Radio One

SANTÉ ET MIEUX-ÊTRE ORGANISATIONNELS

Une organisation créative doit fournir un environnement sain dans lequel la créativité peut s'épanouir. Dans la foulée des sondages auprès des employés de 2001 et de 2004, la direction et les syndicats de CBC | Radio-Canada ont reconnu la nécessité de régler certains des enjeux liés au mieux-être des employés mis au jour dans les sondages. Les Ressources humaines ont fait une priorité de cette question. Un directeur du Mieux-être a été nommé en avril 2005 pour mettre en œuvre des stratégies globales, intégrées et proactives pour la santé et le mieux-être des employés et de l'organisation dans son ensemble, et pour superviser les activités en matière de sécurité et d'environnement. Reconnaisant l'utilité de rassembler des données concrètes sur les questions de santé, la Société a mené un sondage sur le mieux-être des employés en juin 2005, qui a révélé des problèmes de santé

liés au travail, de sécurité ainsi que des facteurs de risque de maladie mentale. Les résultats du sondage ont mené à un certain nombre de mesures concrètes, dans le cadre desquelles la direction, les syndicats et les employés travaillent main dans la main pour régler les problèmes que peuvent vivre les employés.

UNE APPROCHE STRATÉGIQUE EN MATIÈRE DE RELATIONS INDUSTRIELLES

Cette année, la Société a signé une entente avec deux de ses syndicats principaux de langue française, soit le Syndicat des communications de Radio-Canada (SCRC) et le Syndicat des Technicien(ne)s et Artisan(ne)s du réseau français de Radio-Canada (STARF). Dans les deux cas, une entente est intervenue avant l'expiration de la convention collective et dans un climat de respect mutuel pendant tout le processus. La convention sera en vigueur pendant trois ans.

CBC | Radio-Canada s'est entendue sur un nouveau contrat avec l'Association des Professionnels et des Superviseurs (APS) cette année, dans une atmosphère de calme et de productivité.

Il y a sept 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 signer une seule convention collective avec ses trois anciennes unités de négociation. La Société souhaitait ainsi parvenir 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.

Les négociations ne se sont pas déroulées aussi bien que prévu au cours de l'exercice et, après 15 mois de tentatives pour parvenir à un règlement négocié, la direction a dû prendre la décision difficile de mettre les employés de la GCM en lock-out afin que les parties puissent se concentrer véritablement sur les négociations. Même si cette décision a pu causer à court terme des difficultés pour les employés et des inconvénients pour nos auditoires, elle était nécessaire pour le bon fonctionnement à long terme de la radiodiffusion de service public au Canada. Une entente entre CBC | Radio-Canada et la GCM a été ratifiée en octobre 2005. Pour faciliter le retour au travail des employés membres de la GCM, la direction a offert de nombreuses séances d'information et de réintégration dans tout le pays, tant pour les employés syndiqués que pour les cadres. Les événements difficiles de cette année ont encouragé la Société à revoir sa stratégie en matière de relations industrielles, en privilégiant notamment la question de la gestion des changements organisationnels et leurs répercussions sur la main-d'œuvre et sur la nature de notre travail.

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

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

