



**Société
Radio-Canada**

**Sommaire
du plan d'entreprise**

**Pour la période
de 1999-2000 à 2003-2004**

Août 1999

AVANT-PROPOS

Dans un monde en mutation rapide, et souvent brutale, la raison d'être de Radio-Canada est demeurée constante, et ce, depuis la création de la Société par une loi du Parlement, en 1936, jusqu'à sa toute récente cure de rajeunissement, à l'approche d'un nouveau millénaire. Radio-Canada est au service des Canadiens. Autant cet énoncé est simple dans sa formulation, autant il est complexe dans sa mise en œuvre.

Radio-Canada est prête à entamer la période la plus progressive, et peut-être la plus stimulante, de l'histoire de la radiodiffusion, armée d'un plan d'entreprise quinquennal, d'une vision claire et d'une détermination renforcée. Les progrès technologiques nous ont plongés dans un univers multichaîne et multimédia qui ne peut s'accommoder de frontières artificielles ou de préoccupations nationales, même légitimes. Plus que jamais, les Canadiens doivent pouvoir compter sur un outil de communication qui a fait ses preuves, en lequel ils ont confiance et qui leur permet de se raconter et de se parler entre eux, ainsi que de communiquer avec le reste de l'humanité. Plus que jamais, Radio-Canada doit pouvoir bénéficier de la souplesse et de la liberté requises pour être capable d'évoluer au rythme des gens qui comptent sur elle.

Au terme d'une période de flottement de plus de 10 ans, Radio-Canada peut enfin envisager un avenir prometteur, ce qui contraste avec un passé marqué de compressions. Grâce à un financement gouvernemental stable, nous sommes en mesure de mieux planifier nos activités, mais nos impératifs financiers globaux ont été à jamais modifiés et nous devons toujours relever de nouveaux défis. Cela dit, nous sommes confiants que les projets de la Société lui permettront de miser sur ses forces, d'accroître son rayonnement dans les secteurs traditionnels de la radio et de la télévision et de se tailler une place dans l'univers dynamique et grandissant du cyberspace, où se dessinera la place du Canada au XXI^e siècle. Les assises sur lesquelles reposera cette mission en devenir ont déjà été posées. Comme en témoigne le présent plan d'entreprise, les multiples activités de la Société dans les domaines de la radiodiffusion classique et des nouveaux médias ont permis de créer un réseau de services qui touchent tous les Canadiens, aussi bien dans les régions qu'à l'échelle du pays, et qui s'entendent à tous les coins de la terre.

Radio-Canada est une institution nationale. Aux yeux de la population canadienne qu'elle reflète, elle représente bien davantage que la somme de ses caméras, microphones et liaisons informatiques. Son utilité ne tient pas uniquement à ses budgets et à ses structures organisationnelles, peu importe leur efficience et leur degré de rationalisation. Pour ses employés au talent et au dévouement éprouvés, dont le nombre dépasse les 7 500, elle est plus qu'un chèque de paie à la fin d'une période de travail exténuante. Radio-Canada est un service qui, de manière constante, nous décrit tels que nous sommes dans nos vies et avec les rêves que nous entretenons.



Le président-directeur général,
Perrin Beatty

Table des matières

AVANT-PROPOS	ii
I. LE MANDAT DE RADIO-CANADA	1
II. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LES CANADIENS	
1. Les orientations stratégiques	2
2. L'avenir des services médias de Radio-Canada	8
3. Repenser la culture d'entreprise	15
4. Le financement de Radio-Canada	16
III. APERÇU DES RESSOURCES	
♦ Projections financières	17
IV. IMMOBILISATIONS	
1. Dépenses d'immobilisations	18
2. Fonds de roulement	18
V. PROJETS SPÉCIAUX ET RESSOURCES	
1. Le patrimoine audiovisuel canadien	19
2. L'an 2000	19
3. Obligations fiscales éventuelles	20
4. Plan d'emprunt	20
CONCLUSION	21

I. LE MANDAT DE RADIO-CANADA

La Société Radio-Canada est une société d'État sans lien de dépendance qui fait partie du portefeuille du ministère du Patrimoine canadien. Ses activités de radiodiffusion représentent une partie importante de l'apport du portefeuille du ministère à la croissance et au développement du Canada, et ce, particulièrement dans le domaine de la culture.

Une part importante de la restructuration que nous avons connue au cours des trois dernières années a consisté à reconfirmer l'engagement de la Société à l'égard de son mandat défini par le Parlement.

La programmation de Radio-Canada doit :

- refléter les thèmes et les valeurs propres aux Canadiens;
- offrir aux régions un reflet d'elles-mêmes et des autres régions;
- chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais;
- répondre aux besoins des collectivités minoritaires de l'une ou l'autre langue officielle;
- refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada;
- être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et la plus efficace.

Le mandat de Radio-Canada reconnaît que le Canada est plus que la somme de ses parties, mais aussi qu'on ne peut répondre aux besoins de l'ensemble sans tenir compte des besoins des parties. Pour être un service national, il faut d'abord être régional. Pour servir à fond la majorité, il faut soutenir la minorité. Pour répondre aux besoins des grandes villes dans la définition de l'identité canadienne, il faut aussi être présent dans les vastes espaces qui caractérisent notre pays.

II. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LES CANADIENS

Le paysage audiovisuel à l'aube du nouveau millénaire sera profondément différent de celui qui a vu naître Radio-Canada il y a plus de 60 ans. La profusion des services de radio et télévision, et maintenant, la révolution causée par Internet ont radicalement transformé l'univers de la radiodiffusion et changé aussi le rapport des gens aux médias. Sous l'effet de la mondialisation des services, de la consolidation des intérêts et de la fragmentation des auditoires, le rôle de Radio-Canada comme pivot du système canadien de radiodiffusion n'a jamais été aussi primordial. En effet, aucun service ne peut rivaliser avec Radio-Canada en ce qui a trait à l'importance des produits à contenu culturel canadien proposés.

Compte tenu de l'effervescence qui règne en ce moment dans le système de la radiodiffusion canadienne, Radio-Canada n'a d'autre choix que de suivre l'évolution de ses auditoires.

Le présent document énonce la mission, la vision et les nouvelles orientations stratégiques du radiodiffuseur public national et explique comment ce dernier conçoit son rôle en pleine mutation. Compte tenu du vaste et audacieux mandat que lui confère la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 et des objectifs précis qui lui ont été fixés dans le plan du ministère du Patrimoine canadien intitulé *Bâtir un Canada fier et fort de son patrimoine pour le prochain millénaire*, l'heure est venue de préciser en termes clairs et précis ce que le radiodiffuseur public canadien devra accomplir dans l'avenir.

1. LES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

La mission de Radio-Canada est simple : présenter aux Canadiens des histoires qui reflètent leur réalité, leur offrir des nouvelles et de l'information pertinentes, apporter son appui et sa contribution au riche capital culturel du pays, et jeter des ponts entre les diverses communautés et régions.

Sa démarche de planification stratégique a été soumise à cinq grandes priorités fort simples :

1. Radio-Canada doit maintenir et renforcer ses assises régionales.
2. Elle doit offrir sur ses ondes une programmation pancanadienne.
3. Elle doit poursuivre la revitalisation de la Télévision anglaise par voie de sa canadianisation.
4. Ses émissions de nouvelles et d'information doivent continuer à servir de normes dans le milieu journalistique au Canada.
5. Sa culture d'entreprise doit s'ouvrir au nouvel environnement en mutation constante.

La Société Radio-Canada est responsable envers tous les Canadiens. Elle passera le seuil de cette nouvelle période de son histoire munie d'engagements précis envers les parties intéressées.

Voici les engagements de la Société Radio-Canada :

1 Offrir une programmation qui intéresse tous les Canadiens

Radio-Canada appartient à tous les Canadiens, et tous doivent pouvoir trouver à son antenne des émissions qui les intéressent. Sa radio offre des services distincts qui lui permettent de diffuser toute la gamme des genres de programmation. La programmation télévisuelle de Radio-Canada se compose de nouvelles et d'actualités, de sports, de dramatiques, de spectacles et de comédies. Certaines émissions s'adressent à un large auditoire, tandis que d'autres émissions à caractère plus culturel visent des auditoires plus ciblés. À l'avenir, les Télévisions et les Radios françaises et anglaises demeureront des services de base importants, qui offriront un large éventail d'émissions canadiennes de qualité.

2 Offrir une image pancanadienne dans l'ensemble de la programmation

Si l'on veut préserver l'identité culturelle du Canada, il faut que les Canadiens puissent se voir, et voir l'image de leur pays sur leurs ondes. Radio-Canada s'est engagée à accroître la représentation de l'ensemble du Canada dans sa programmation, notamment dans les émissions de nouvelles et d'information. Elle redoublera d'efforts également pour présenter davantage de voix et de visages nouveaux dans ses services. Au cours des 10 prochaines années, le succès de Radio-Canada sera fonction d'un accroissement significatif de sa représentation de l'ensemble du pays, dans toute sa diversité.

3 Assurer une présence originale renforcée dans les régions

Ce n'est qu'en maintenant une forte présence dans les régions que Radio-Canada pourra présenter une vision authentique et globale du pays. Elle compte utiliser ses capacités de collecte de l'information, qui sont renforcées par le RDI et Newsworld, pour bâtir des ponts plus solides entre les régions et les grands centres de population. La Société mettra l'accent sur la diffusion nationale des nouvelles régionales. La Télévision anglaise augmentera le nombre d'heures de grande écoute mise à la disposition des régions et accroîtra le financement accordé aux régions pour leurs émissions autres que les informations. La Télévision française contribuera au développement de maisons de production indépendantes dans les régions et augmentera sa présence régionale dans le secteur des émissions d'information et des documentaires.

L'engagement pris par nos services de radio à l'égard de la programmation produite dans les régions joue un rôle primordial dans la fidélisation des auditoires. La présence de la radio dans les régions sera renforcée par le rajout de nouveaux services et de nouvelles émissions.

4 Revitaliser la Télévision anglaise en la canadianisant

Radiodiffuseur public du Canada, Radio-Canada doit raconter des histoires canadiennes, et sa programmation est la pierre de touche qui aide les Canadiens à définir leur appartenance. Les émissions offertes afficheront fièrement et distinctement leur caractère canadien.

La Télévision anglaise a presque entièrement canadianisé sa grille aux heures de grande écoute, et la majorité de ses émissions de la journée sont également canadiennes. Le succès de cet effort de canadianisation dépendra pour une large part du maintien de l'accès de Radio-Canada au Fonds canadien de télévision.

5 Être le premier choix des Canadiens en matière de nouvelles et d'information

La position de chef de file de Radio-Canada dans le domaine journalistique est l'un de ses grands atouts. Elle est le seul organisme de presse à avoir une présence dans tout le pays, dans les deux langues officielles, et elle est le seul également à avoir des journalistes francophones qui travaillent pour lui en permanence à l'ouest d'Ottawa. Les stations régionales de Radio-Canada ouvrent aux Canadiens de toutes les régions, des fenêtres sur les événements qui ont lieu dans l'ensemble du Canada.

Les activités journalistiques de Radio-Canada doivent se caractériser par leur crédibilité. C'est pourquoi Radio-Canada a été le premier radiodiffuseur national à créer un poste d'ombudsman pour étudier les plaintes dont ses activités journalistiques pourraient faire l'objet.

Radio-Canada a défini un certain nombre de responsabilités dont elle doit s'acquitter :

- Équilibrer les nouvelles locales, régionales, nationales et internationales.
- Offrir des reportages sur les questions pertinentes, peu importe que les sujets soient populaires et commercialement rentables ou non.
- Respecter les normes d'équilibre, de crédibilité, de qualité et d'accessibilité.
- Présenter aux régions de l'information provenant de chacune d'elles afin de favoriser une meilleure compréhension mutuelle.
- Être pertinente et atteindre un auditoire important pour réaliser ses objectifs de démocratisation.

La stratégie de Radio-Canada consiste à accorder une grande priorité aux informations et à établir des objectifs précis en ce domaine pour chacun des médias. La Société s'engage à :

- maximiser la collaboration et la synergie entre ses services afin d'en accroître l'efficacité et la responsabilité,
- améliorer la formation,
- réexaminer les structures et les processus de gestion,
- élaborer une stratégie intégrée pour la couverture de l'actualité internationale et

-
- former des partenariats avec d'autres organismes de presse pour accroître ses ressources.

6 Assurer le rayonnement de la langue et de la culture françaises partout au Canada

Dans un contexte de mondialisation dominée par les produits culturels en langue anglaise, Radio-Canada doit continuer à préserver le caractère distinct de la langue et de la culture françaises. Radio-Canada entend maintenir et accroître sa présence française partout au pays en diffusant des émissions de qualité qui reflètent avec authenticité ce riche héritage. Elle s'appuiera sur ses nombreuses commandites, sur ses spectacles ainsi que sur les autres liens étroits entretenus avec les collectivités desservies pour mettre en valeur l'effervescence culturelle canadienne française et pour assurer son rayonnement.

7 Jeter des ponts entre les cultures francophone et anglophone

Étant le seul organisme national de radio et de télévision du pays offrant des services dans les deux langues officielles, Radio-Canada a la responsabilité de bâtir un pont entre les langues et les cultures et elle possède les ressources nécessaires pour s'en acquitter. C'est dans cet esprit qu'elle augmentera le nombre d'échanges du personnel d'antenne et redoublera d'efforts pour produire une programmation transculturelle. La Télévision anglaise présentera à ses auditoires les meilleurs longs métrages de langue française produits au Canada, et les Canadiens francophones de tout le pays pourront voir les meilleurs longs métrages canadiens de langue anglaise.

8 Promouvoir les arts et la culture au pays

Radio-Canada est demeurée une véritable vitrine pour les arts de la scène, la musique et la littérature depuis plus de 60 ans. La Société est en effet un lieu d'incubation des talents créateurs de toutes catégories et de toutes les régions du pays et elle s'occupe d'en faire la promotion. Chacun de ses médias a pour priorité inébranlable de favoriser l'éclosion de la créativité et du talent canadiens. Elle accordera aux produits culturels canadiens une place accrue dans ses grilles à la radio et à la télévision, et dans les nouveaux médias.

9 Développer de nouveaux services pour mieux répondre aux besoins des Canadiens

Pour servir les Canadiens efficacement, Radio-Canada doit être présente là où les auditoires consomment les services offerts par les médias et au moment où ils le font. Son objectif est d'accroître le nombre d'occasions dont bénéficient les Canadiens d'écouter des émissions comportant un contenu culturel important. Elle a donc demandé au CRTC de lui accorder quatre chaînes spécialisées de langue française et deux chaînes de langue anglaise afin de disposer d'un spectre de moyens plus large pour s'acquitter de son mandat. Elle a également demandé au CRTC la permission de créer un service radiophonique d'information continue en français, baptisé InfoRadio. Radio-Canada accorde une attention particulière aux nouvelles émissions et aux nouveaux services

destinés à la jeunesse canadienne. Elle a donc de plus présenté au CRTC une demande de licence pour un nouveau réseau de radio de langue anglaise afin d'offrir aux jeunes de tout le pays un lieu où ils pourront écouter leur musique, échanger des points de vue sur les questions qui les préoccupent et partager leurs idées et leurs rêves. Ce service non commercial comblera une importante lacune dans les services offerts aux jeunes Canadiens et procurera une vitrine aux artistes canadiens qui ont de la difficulté à accéder aux stations commerciales.

10 Jouer un rôle de chef de file dans le secteur des nouveaux médias et des nouvelles technologies

Bien qu'Internet en soit encore à ses premiers balbutiements, quiconque a observé sa croissance spectaculaire ne peut qu'être convaincu du rôle important qu'il jouera dans nos vies. Pour bien s'acquitter de son mandat, Radio-Canada doit obligatoirement être présente dans ce nouveau média. Pour l'instant, la prudence semble exiger que nous nous dotions d'abord d'une solide tête de pont dans Internet dans chacune des deux langues officielles. Radio-Canada réservera donc 2% de son budget à cette fin. Tenant à être présente dans le monde de la diffusion numérique, elle s'est dotée des moyens nécessaires pour s'adapter à l'évolution rapide de l'infrastructure technologique qui lui permettront de faire aisément le passage d'un média à l'autre.

11 Moderniser la culture d'entreprise et la rendre plus ouverte

Radio-Canada doit s'adapter à un environnement en mutation constante. Pour devenir une organisation véritablement souple, réceptive et résolument tournée vers l'avenir, Radio-Canada devra obligatoirement maximiser la créativité débordante de ses artistes et artisans. La capacité créatrice, soit le plus grand atout de Radio-Canada, doit aussi pouvoir être adaptée à l'évolution rapide de l'environnement. Dans le secteur de la production et de la distribution, la constitution d'alliances est une tendance qui s'accroît. Radio-Canada se tournera davantage vers des partenaires du secteur privé et de l'étranger. Devant la multiplication des coûts, il devient en effet plus important de répartir les risques et de partager le talent. La Société a déjà commencé à intensifier sa collaboration avec les producteurs indépendants. Cependant, plus elle travaille avec des partenaires du secteur privé, plus elle doit faire preuve de souplesse. Radio-Canada a déjà mis en place des pratiques afin d'assurer la promotion d'un cadre de gestion qui favorise l'efficacité, la transparence et la communication. Elle continuera de se montrer sensible aux besoins des Canadiens en se dotant d'un éventail de mécanismes de responsabilisation, dont un bilan de l'année à l'antenne, des consultations, des tribunes téléphoniques et des assemblées publiques.

12 Refléter l'image du Canada à l'étranger

En cette époque de mondialisation, l'image que Radio-Canada projette de notre pays à l'étranger devient une partie encore plus importante du rôle joué par la Société. L'image du Canada que la Société donne à la planète passe par Radio Canada International (RCI), par le partenariat avec diffusion Power dans Trio et Newsworld International, par ses ventes d'émissions canadiennes à l'étranger, l'échange d'émissions radiophoniques, sa participation à TV5 et ses services nouveaux médias. Après des années d'incertitude, RCI est maintenant en position de jouer un rôle important et vital dans l'avenir de la Société. Pour que les activités de RCI s'intègrent bien à celles de la Société au quotidien, les bureaux du service seront déménagés à la Maison de Radio-Canada à Montréal.

2. L'AVENIR DES SERVICES MÉDIAS DE RADIO-CANADA

L'industrie canadienne de la télévision a connu une profonde transformation au cours des 15 dernières années. Cette évolution a eu un effet important sur la part de marché des réseaux nationaux traditionnels. Néanmoins, les services de Radio-Canada ont su préserver leur caractère unique et leur pertinence et se sont distingués comme bastion du contenu canadien. La Télévision et la Radio anglaises de Radio-Canada ont de solides assises dans les régions. Les services français de Radio-Canada demeurent l'épine dorsale de la culture francophone au pays.

2.1. LA TÉLÉVISION ANGLAISE

La Télévision anglaise de Radio-Canada cherchera à accroître l'écoute des émissions canadiennes en misant sur les services existants et en étendant la gamme de services offerts. Dans le respect de son mandat qui est de préserver la prépondérance des émissions à contenu canadien dans le système canadien de radiodiffusion, la Télévision anglaise a besoin d'élargir l'espace qu'elle occupe sur les ondes pour pouvoir offrir des émissions qui répondent aux besoins des Canadiens. Si elle a une capacité de croissance, Radio-Canada pourra accroître le volume et la qualité du contenu canadien diffusé au pays et aider à réintéresser le public canadien à sa télévision.

Une télévision publique populaire est essentielle pour atteindre la masse critique nécessaire au financement de la programmation canadienne, très coûteuse. Voilà pourquoi la Société entend, avant toute chose, conserver un grand attrait populaire. La Télévision anglaise vise à conserver une part d'au moins 10% de l'auditoire aux heures de grande écoute et une portée hebdomadaire d'au moins 60%.

La programmation réseau de la Télévision anglaise continuera d'être le reflet de la diversité du pays et des réalités régionales. Au cours de la période de sa nouvelle licence, la Télévision anglaise remettra à l'antenne des productions régionales autres que des émissions de nouvelles, afin de refléter, à l'échelle du réseau autant que dans les régions, les éléments de la diversité canadienne. De plus, elle participera avec la Télévision française à d'importants projets de production qui feront écho à la diversité canadienne et l'enrichiront.

La Télévision anglaise de Radio-Canada demeure résolue à faire une contribution appréciable à la richesse de la programmation canadienne. À cette fin, elle exécutera des plans d'action pratiques dans des catégories de programmation clés tels les émissions jeunesse, les dramatiques, les émissions d'information, la production régionale, le cinéma, les sports et les arts.

La Télévision anglaise s'engage à :

- promouvoir des valeurs et des personnages canadiens, dans des cadres canadiens;
- développer de nouveaux concepts d'émissions;
- approfondir les liens avec les entreprises de production du secteur privé;
- fournir une vision typiquement canadienne et indépendante de l'événement;
- appliquer les normes journalistiques et les standards de qualité les plus élevés qui soient dans ses émissions d'information;
- continuer à refléter la réalité canadienne sur le plan national et dans chaque région et contribuer à l'expression de la culture au Canada;
- investir une plus grande proportion de ses ressources dans les régions;
- continuer à appuyer les initiatives du ministère du Patrimoine canadien pour favoriser la diffusion d'un plus grand nombre de longs métrages canadiens par les réseaux de télévision au Canada;
- élargir son engagement envers le sport amateur ainsi que le journalisme et le documentaire sportifs;
- commander et mettre à l'horaire une gamme complète d'émissions consacrées aux arts et à la culture.

Radio-Canada continuera de miser sur la réussite de CBC Newsworld en recourant à une stratégie centrée sur l'augmentation de notre capacité de recueillir des nouvelles et de l'information partout au Canada. En partenariat avec le RDI, la chaîne créera un réseau de vidéojournalistes pour faire des reportages dans les régions du pays où la couverture journalistique est déficiente. Nous développerons le concept novateur mis de l'avant avec l'expérience *Culture Shock/Culture-Choc* mené conjointement par Newsworld et le RDI et créerons d'autres émissions transculturelles. Par la même occasion, Newsworld accroîtra le nombre de documentaires produits par des indépendants et créera un programme national de stages qui suppléera les services existants.

2.2. LA TÉLÉVISION FRANÇAISE

La qualité des émissions produites par la Télévision française de Radio-Canada, qui établissent les normes dans l'industrie, et leur popularité auprès des téléspectateurs francophones démontrent amplement la pertinence du service public.

La Télévision française continuera d'adhérer à ses valeurs fondamentales : qualité des émissions, crédibilité, fiabilité, créativité et engagement envers le public. La Télévision française est déterminée à faire valoir la culture canadienne dans la production française, et elle misera sur ses forces pour parvenir à une plus grande synergie avec la Télévision anglaise, le RDI et la Radio française. Elle continuera à trouver des moyens novateurs de mettre en valeur la culture et à explorer les avenues offertes par les nouvelles plateformes de diffusion afin de distribuer et de faire la promotion des productions culturelles canadiennes au pays et à l'étranger.

La stratégie de la Télévision française de Radio-Canada consiste principalement à :

- conserver une part importante de l'auditoire francophone;
- mieux contribuer au développement du système canadien de radiodiffusion en lançant de nouveaux services spécialisés et en faisant en sorte que Radio-Canada s'impose comme un fournisseur de contenu français de premier plan dans Internet;
- refléter la réalité canadienne.

La Télévision française conservera une part importante de l'auditoire francophone au moyen d'une grille qui combine des éléments de programmation généraliste de qualité à des émissions plus spécialisées.

La Télévision française est résolue à contribuer davantage au système canadien de radiodiffusion. Afin de mieux refléter la réalité régionale, elle visera à développer une télévision de proximité en partenariat avec le secteur privé et multipliera les échanges interrégionaux. De plus, elle mettra davantage l'accent sur le reflet des réalités régionales dans les émissions de nouvelles et d'actualités diffusées à l'échelle du réseau, et elle contribuera au développement de l'industrie de la production télévisuelle indépendante en région. En matière d'émissions, elle accordera la priorité aux nouvelles et aux affaires publiques, aux dramatiques, à la culture, aux émissions jeunesse et aux documentaires.

Le RDI affinera son approche afin :

- d'accroître la couverture sur place des événements, en particulier dans les régions, en augmentant le nombre de cars de journalisme électronique diffusant par satellite;
- de refléter plus fidèlement les diverses régions du Canada et les gens qui les habitent;
- de diffuser sur une base plus régulière des documentaires présentant des situations propres au Canada, selon une perspective typiquement canadienne;
- d'accroître l'information destinée aux jeunes et de les encourager à exprimer leur point de vue en ondes;
- d'accroître la coopération avec Newsworld, la chaîne principale et d'autres partenaires de l'extérieur.

2.3. LA RADIO ANGLAISE

Les valeurs qui serviront à définir la radio publique au Canada dans l'avenir seront les valeurs fondamentales qui ont toujours servi de phare à la Radio de Radio-Canada.

La Radio anglaise de Radio-Canada renforcera les secteurs clés de sa programmation de manière à exprimer clairement les valeurs qui animent la radio publique et à se donner les moyens de servir les Canadiens par des formes novatrices de partenariat qui lui permettront de développer de nouveaux services et de nouvelles émissions.

Sa stratégie repose sur le principe selon lequel elle doit disposer de la liberté de croître afin de mieux servir les Canadiens. À titre de marques solidement implantées, Radio One, « News and More », et Radio Two, « Classics and Beyond », reflètent l'engagement de la Radio anglaise envers le journalisme et les arts et son rôle de premier plan dans ces secteurs. Son succès futur repose sur la mise en œuvre de nouveaux services qui lui permettront de joindre une part encore plus grande de la population canadienne en misant sur la programmation unique de la radio publique.

Une composante clé de sa stratégie consiste à lancer CBC Radio Three, un réseau national pour les jeunes. Une demande à cette fin a été déposée auprès du CRTC. Le réseau précité se veut un lieu de rassemblement pour les jeunes de moins de 30 ans, une tranche de l'auditoire qui est souvent oubliée et qui mérite de meilleurs services. Grâce à une approche nouvelle de la radiodiffusion publique, Radio Three offrira un nouveau créneau important aux jeunes artistes canadiens dont le travail est souvent exclu de la radio commerciale.

Dans la poursuite de ses objectifs, la Radio anglaise de Radio-Canada :

- continuera à renouveler sa grille;
- renforcera le service régional;
- maintiendra et renforcera son rôle de chef de file en matière de journalisme;
- intensifiera son leadership dans les domaines culturels;
- diversifiera les intervenants et les points de vue entendus sur les ondes;
- accroîtra le nombre de services de radio publique offerts aux Canadiens;
- étendra et améliorera la couverture offerte par les médias traditionnels et nouveaux;
- produira un contenu numérique multimédia pour diffusion sur toutes les plates-formes;
- attirera des auditoires plus importants, plus variés et plus représentatifs;
- accroîtra son niveau d'accessibilité et de responsabilité face à son public afin d'être mieux connue et d'obtenir un plus large soutien;
- démontrera des améliorations constantes de sa productivité;
- améliorera le service par l'intermédiaire de partenariats stratégiques et d'une diversification des ressources.

2.4. LA RADIO FRANÇAISE

En lançant de nouveaux services et en accroissant ses partenariats stratégiques, la Radio française offrira aux Canadiens une programmation stimulante qui bénéficiera des moyens les plus efficaces.

La Radio française maintiendra le positionnement distinctif de ses deux réseaux en renforçant sa programmation.

Sa stratégie consiste à :

- renforcer les services actuels;
- accroître sa présence régionale;
- élargir son rayonnement;
- contribuer à l'utilisation novatrice des nouveaux médias;
- ajouter de nouveaux services;
- accroître le nombre de partenariats et
- accroître la diversité musicale de la Première Chaîne.

2.5. RADIO-CANADA NORD

Radio-Canada est le seul diffuseur à assurer une présence radiophonique et télévisuelle dans les régions nordiques, ce en huit langues autochtones, ainsi qu'en français et en anglais. Radio-Canada Nord a su venir à bout de redoutables obstacles et devenir une entreprise vitale proposant deux émissions quotidiennes de nouvelles et d'actualités à la télévision et quatre services de radio sur un territoire qui va du Yukon et des Territoires du Nord-Ouest aux vastes étendues du nouveau territoire du Nunavut et de l'Arctique.

Le nouveau chapitre de l'histoire du Nord marqué par la création, le 1^{er} avril 1999, du Nunavut, offre à Radio-Canada la possibilité de renouveler son rôle de pionnier en matière de couverture de l'éventail des aspects sociaux, politiques et économiques d'une région qui présente une riche mosaïque de cultures et d'histoire.

Radio-Canada Nord s'engage à refléter la réalité septentrionale à la population des régions nordiques et au reste du Canada. De plus, il fera connaître, à l'échelle nationale, des situations propres au Nord et aux peuples autochtones. Par la même occasion, il soutiendra la préservation et l'usage des langues autochtones dans les régions du Nord du Canada et agira en tant que catalyseur du développement et du soutien des arts et de la culture des populations nordiques. Radio-Canada renforcera les liens régionaux et poursuivra sa collaboration avec des groupes autochtones et Television Northern Canada en vue de réaliser des reportages de qualité sur les événements qui déterminent les aspects de la vie dans les régions du Nord.

2.6. RADIO CANADA INTERNATIONAL

Depuis plus de 50 ans, Radio Canada International (RCI) constitue le réseau par excellence pour la diffusion d'émissions de nouvelles et d'information à contenu canadien à l'étranger et reflète l'identité et la culture canadiennes partout dans le monde. Ses services comprennent la radiodiffusion sur ondes courtes d'émissions de nouvelles, d'actualités et de programmation régionale, en sept langues, sur tous les continents, ainsi que des émissions radio spéciales destinées aux membres des Forces canadiennes de par le monde. RCI offre en outre des services Internet dans toutes les langues de diffusion, aussi

bien que des émissions multilingues sur satellite pour l'Europe, l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud.

En février 1998, le gouvernement du Canada a annoncé qu'il accordait à RCI des crédits de 15 millions de dollars sur une période de trois ans pour lui permettre d'améliorer ses infrastructures, crédits qui s'ajoutent au financement annuel prévu de 15,5 millions de dollars obtenu à compter de l'exercice 1998-1999 et qui a été annoncé en août 1997.

Grâce à un financement stable, RCI est en mesure d'accroître la place accordée aux actualités régionales dans sa programmation et d'identifier ses auditoires cibles avec une plus grande précision.

En outre, il continuera à représenter le Canada dans le monde et à refléter la popularité des activités culturelles canadiennes à l'étranger. Il consacrera des ressources supplémentaires à la programmation destinée à l'Amérique centrale, à l'Amérique du Sud et à l'Afrique, et il développera de nouvelles émissions pour différents groupes cibles, en commençant par le marché chinois. Grâce à des moyens de recherche accrus, RCI sera à même de fournir une programmation qui présente de l'intérêt pour des auditoires variés.

2.7. RADIO-CANADA DANS L'ENVIRONNEMENT NUMÉRIQUE

LES NOUVEAUX MÉDIAS

En matière de nouveaux médias, Radio-Canada se situe à l'avant-garde. Les sites Internet de la Société offrent déjà un contenu multimédia (texte, son et image) de qualité qui ne cessera de s'améliorer au fil des progrès de la technologie et des techniques de diffusion à domicile.

Afin de réaliser ses objectifs stratégiques d'ensemble, Radio-Canada prévoit consacrer une somme équivalant à 2% de son budget total aux activités associées aux nouveaux médias.

La Société continuera de faire figure de chef de file en matière de contenu canadien dans les nouveaux médias. Elle développera, pour les auditoires spécialisés, de nouveaux services Internet, comme *CBC4Kids* et *Infoculture*. Elle nouera des alliances avec des partenaires clés et desservira une grande variété de communautés d'intérêt dans le secteur des nouveaux médias et elle renforcera son image de marque grâce à sa grande visibilité dans un nouveau média emballant.

LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

Avant de s'engager fermement envers un plan de mise en œuvre détaillé de la télévision numérique et une stratégie poussée de production d'émissions numériques, Radio-Canada surveillera étroitement l'évolution de la situation aux États-Unis, notamment le rayonnement, les coûts, la part d'auditoire allant à la télévision numérique et l'offre de récepteurs grand public. Ce faisant, elle poursuivra sa collaboration étroite avec le secteur canadien de la radiodiffusion et les organismes gouvernementaux compétents pour préparer le terrain à cette technologie au Canada.

La Société s'est engagée à adapter ou à mettre à jour ses infrastructures de production et de diffusion. À cette fin, elle s'est penchée sur plusieurs scénarios et plans d'exécution possibles. De façon réaliste, il faudra engager quelque 45 millions de dollars en 10 ans pour desservir par voie hertzienne les 10 premiers marchés, qui réunissent environ 70% de la population canadienne. Le reste de la population (30%) recevrait les signaux des réseaux français et anglais en diffusion directe par satellite.

Dans l'immédiat, il serait pertinent que le gouvernement fasse connaître son orientation en réagissant aux recommandations du groupe de travail de l'industrie sur la télévision numérique. Radio-Canada engagera le dialogue avec le gouvernement pour explorer des moyens de financement de la télévision numérique et favoriser l'introduction rapide de ce nouveau mode de diffusion au Canada.

LA RADIO NUMÉRIQUE

Aux termes du plan de mise en œuvre de la radio numérique, des émetteurs tant de Radio-Canada que de radiodiffuseurs privés sont désormais en service à Toronto et à Vancouver. D'autres seront mis en exploitation à Montréal en 1999, après quoi les services de la Société et ceux des radiodiffuseurs privés seront accessibles à quelque 35% des Canadiens à la fin de 1999, donnée qui passera à 75% environ dans 10 ans. La Société contrôlera étroitement l'acceptation de la technologie par le consommateur et la pénétration du marché par le secteur privé afin de décider le rythme de ses mises de fonds ultérieures.

Toronto compte actuellement 19 stations de radio numérique et Vancouver en possède six. Grâce à un accord conclu entre la Société et cinq stations privées, neuf stations de cette catégorie seront en service à Montréal à l'automne 1999.

3. REPENSER LA CULTURE D'ENTREPRISE

Radio-Canada devra procéder à différents remaniements pour être en mesure d'atteindre les objectifs énoncés dans son plan stratégique, d'adapter sa culture à la nouvelle concurrence et de mettre en œuvre les mesures qui lui permettront de croître.

Des changements radicaux dans l'audiovisuel public forceront les radiodiffuseurs publics, au Canada et à l'étranger, à faire preuve de plus grande souplesse et à accorder encore plus d'importance au rendement.

Le plan stratégique de Radio-Canada prévoit la mise en œuvre de nouveaux projets d'envergure qui encadreront le remaniement de sa culture d'entreprise et axeront toutes ses activités vers le rendement.

La Société intégrera l'amélioration continue de la productivité à sa culture d'entreprise de manière à faire une utilisation plus efficace de ses ressources.

Radio-Canada a développé de longue date des partenariats fructueux avec ses affiliées de la radio et de la télévision et avec des producteurs indépendants. Dans le nouveau contexte audiovisuel, la Société devra désormais, à l'instar des autres joueurs sur l'échiquier, s'appuyer davantage sur ses partenaires pour atteindre ses objectifs et élaborer de nouveaux projets de programmation.

Dans le contexte actuel, la capacité de Radio-Canada à conclure de nouveaux partenariats et à réagir rapidement aux possibilités du marché est limitée par différents facteurs, tels que la nécessité d'obtenir l'approbation du gouverneur en conseil avant toute acquisition d'actions. Il sera donc nécessaire de réviser la réglementation sur les sociétés d'État pour accorder à Radio-Canada davantage de souplesse dans ses alliances avec le secteur privé.

Pour s'acquitter encore mieux de cette responsabilité, Radio-Canada présentera également aux Canadiens ses promesses de réalisation annuelles portant sur la programmation et d'autres points précis ainsi que sur ses objectifs pour l'année subséquente. Ces promesses, semblables à celles instituées par la BBC, seront fondées sur une autoévaluation annuelle des résultats de la Société et un compte rendu de la réalisation des promesses précédentes. Radio-Canada deviendra ainsi le radiodiffuseur accordant le plus d'importance à la transparence et à la responsabilité au Canada. Elle entend renforcer continuellement cet engagement envers la population canadienne.

4. LE FINANCEMENT DE RADIO-CANADA

Radio-Canada doit pouvoir compter sur un financement stable et prévisible qui lui permette de planifier sa programmation et de faire une utilisation judicieuse des deniers publics. Bien que les recettes publicitaires représentent une partie importante de ses recettes totales, le financement gouvernemental demeurera la source de revenus la plus importante pour le radiodiffuseur public national. Radio-Canada doit trouver un équilibre entre les crédits parlementaires stables qui lui sont assurés et son assiette de recettes publicitaires qui continuera d'être volatile.

En 1997, le ministère du Patrimoine canadien a annoncé un financement plus prévisible pour la période de cinq ans débutant le 1^{er} avril 1998. Bien que ce fût là une mesure positive, Radio-Canada a besoin d'une véritable stabilité financière en dollars courants pour remplir son mandat et s'acquitter des engagements énoncés dans son plan stratégique. De plus, la Société demandera qu'on envisage la possibilité d'accorder un financement spécial pour des projets ponctuels comme la conservation des archives et la conversion à la télévision numérique.

Même dotée de crédits parlementaires stables, Radio-Canada devra faire plus avec les ressources dont elle dispose et elle appliquera ce principe à son plan stratégique. Le maintien de ses gains de productivité et la recherche constante de partenariats seront des éléments clés qui lui permettront d'élaborer de nouveaux projets de programmation. La Société est fermement décidée à mettre en œuvre une politique d'amélioration continue de sa productivité. Grâce à la rationalisation de ses activités et à des économies de coûts, elle s'engage à réaliser des gains de productivité de 2% par an.

III. APERÇU DES RESSOURCES

Projections financières

L'état financier qui suit a été préparé conformément à ceux qui sont présentés dans le Rapport annuel 1997-1998 de la Société. Il rend compte des décisions de financement prises par le gouvernement telles qu'elles étaient connues au mois de mars 1999. Comme les projections de recettes et de dépenses supplémentaires des Jeux d'été de l'an 2000 et des Jeux d'hiver de 2002 ne sont pas connues avec certitude, elles sont exclues du présent aperçu des ressources.

	<u>1999-2000</u>	<u>2000-2001</u>	<u>2001-2002</u>	<u>2002-2003</u>	<u>2003-2004</u>
<u>PROVENANCE DE FONDS</u>					
Total des crédits parlementaires	861 915	867 270	867 223	867 223	867 223
Décision de report	41 966				
Recettes publicitaires et vente d'émissions	317 531	319 814	321 980	324 266	326 362
Autres recettes ⁽¹⁾	150 466	152 570	153 418	156,270	157 575
TOTAL DES FONDS	1 371 878	1 339 654	1 342 621	1 347 759	1 351 160
<u>BESOINS</u>					
Dépenses d'exploitation					
Services de télévision et de radio ⁽²⁾	1 155 833	1 164 496	1 168 811	1 173 086	1 176 218
Transmission, distribution et collecte	84 409	84 534	84 661	85 392	85 620
Administration nationale	14 593	15 244	15 267	15 399	15 440
Amortissement et immobilisations	125 362	123 065	123 255	124 345	124 685
<u>Déduire</u>					
Postes ne nécessitant pas des fonds d'exploitation courants	155 791	153 494	153 684	154 774	155 114
Total des dépenses d'exploitation	1 224 406	1 233 845	1 238 310	1 243 448	1 246 849
Dépenses d'immobilisations	143 472	101 809	100 311	100 311	100 311
Fonds de roulement	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
TOTAL DES BESOINS DE LA SOCIÉTÉ	1 371 878	1 339 654	1 342 621	1 347 759	1 351 160

(1) Comprend les services spécialisés (CBC Newsworld, le Réseau de l'information et Galaxie), Radio Canada International et des recettes diverses.

(2) Comprend les dépenses des services de base, des services spécialisés (CBC Newsworld, le Réseau de l'information et Galaxie) et de Radio Canada International.

IV. IMMOBILISATIONS

1. Dépenses d'immobilisations

En 1998-1999, la Société a été autorisée à reporter à 1999-2000 une tranche de 42 millions de dollars de ses crédits d'immobilisations, principalement pour qu'elle puisse procéder de façon opportune à la réalisation de plusieurs projets pluriannuels d'envergure comme le projet de conformité à l'an 2000. Fonds reportés y compris, le total des dépenses d'immobilisations de 1999-2000 doit se chiffrer à 143 millions de dollars. Les exercices suivants, le fonds d'immobilisations se stabilisera et se chiffrera à quelque 100 millions.

Dans un avenir qui n'est pas si lointain, Radio-Canada produira et distribuera une programmation numérique dans un environnement où existent de multiples systèmes concurrents ou complémentaires de distribution et de diffusion. Ainsi, au cours de la prochaine décennie, la Société sera mise au défi de planifier et de gérer son passage à la radio numérique et à la télévision numérique dans les limites de ses fonds d'immobilisations. Les pressions financières exercées sur la Société pour qu'elle adopte ces nouvelles technologies détermineront en grande partie la rapidité de la transition dictée par la politique intérieure, le marché américain et la demande du consommateur.

Pour s'assurer le plus possible qu'elle fait un usage réfléchi de ses fonds d'immobilisations, la Société examine son processus interne d'investissement en immobilisations, afin d'en arriver à la formule optimale de planification des dépenses de cette catégorie.

2. Fonds de roulement

La Société continue de respecter les limites de son fonds de roulement en dépit des situations fort éprouvantes qu'elle a connues ces dernières années.

Plusieurs décisions récentes visant la réduction des dépenses d'exploitation ont influé sur le fonds de roulement. À titre d'exemple, en juin 1997, la Société a adjugé un contrat de cinq ans à Stentor en vue de la location de réseaux nationaux terrestres de distribution et de collecte. Le contrat, qui procurera à la Société d'importantes économies de dépenses d'exploitation sur cinq ans, a nécessité une importante mise de fonds, à savoir 20,1 millions de dollars, en 1997-1998. Malgré les économies prévues, Radio-Canada a dû, à court terme, remédier aux effets immédiats de cette transaction sur son fonds de roulement.

D'autres décisions en matière de programmation, par exemple celles concernant le projet *Le Canada – Une histoire populaire* et la canadianisation de la grille de la Télévision anglaise, feront peser de nouvelles pressions ponctuelles ou continues sur le fonds de roulement de la Société. Ces exigences, jumelées aux pressions inflationnistes, devront être gérées avec doigté, dans les limites des ressources disponibles.

V. PROJETS SPÉCIAUX ET RESSOURCES

1. Le patrimoine audiovisuel canadien

En 1998, la Société lançait un plan d'action dont l'objet était de préserver et de cataloguer la totalité de ses documents d'archives. Elle a marqué d'énormes progrès en convertissant à des formats modernes et stables des documents audio et vidéo de format désuet et en voie de détérioration. Des milliers d'heures de programmation radio et télévision en anglais et en français, provenant des régions comme des réseaux, ont été ainsi transférées. Les délibérations de la Convention nationale sur l'accession de Terre-Neuve à la Confédération canadienne, soit 253 heures enregistrées en direct de 1946 à 1948, ont été parmi les premiers lots traités d'archives régionales.

Des travaux d'amélioration des dépôts d'archives sont en cours à la fois à Montréal et à Toronto afin que des conditions appropriées d'entreposage des documents sur film et sur bande vidéo en ralentissent la détérioration. Dans nombre d'établissements régionaux, Radio-Canada met à jour ses dépôts en collaboration avec des archivistes des gouvernements provinciaux et de groupes spécialisés régionaux. Il en est ainsi en Nouvelle-Écosse et à Terre-Neuve, où la Société conjugue ses efforts à ceux du personnel des archives provinciales pour mettre en place de nouvelles installations de stockage de documents audiovisuels.

Si les progrès sont remarquables, il reste beaucoup à faire. Radio-Canada met à profit toutes ses ressources pour doter cet important projet, mais les mesures financières qu'elle prend sont temporaires : la numérisation et l'instauration d'une infrastructure de gestion de l'accès public appellent de nouvelles mises de fonds dont la Société n'a pas les moyens. Elle est donc à la recherche de solutions de financement avec le ministère du Patrimoine canadien et courtise d'éventuels partenaires du secteur culturel, par exemple l'Office national du film et les Archives nationales.

2. L'an 2000

Radio-Canada s'est donné une stratégie claire face à la problématique de l'an 2000. Comme elle est au nombre des organismes essentiels à la mission de l'administration fédérale, elle fait rapport chaque mois au Secrétariat du Conseil du Trésor, et ses projets en la matière englobent des interfaces techniques tant internes qu'externes, y compris des interfaces de données.

Les systèmes et les composants jugés d'importance capitale pour l'intégrité permanente du mandat de radiodiffusion de la Société ou pour la sécurité de son personnel et de son auditoire ont été recensés et évalués sous l'angle de leur état de conformité à l'an 2000. Le remplacement, la réparation et la mise à l'essai des systèmes essentiels à la mission de la Société, sans exception, se dérouleront au premier semestre de 1999. Un plan de la

gestion des risques à haut niveau, assorti de mesures d'évaluation des risques et de plans connexes d'urgence, a été approuvé le 9 juillet 1999.

Tous les paliers et tous les intervenants, y compris fournisseurs, services internes et stations affiliées, ont été ciblés. Un bureau central du projet assure la coordination des questions d'ordre juridique et des questions d'assurance, de même que de la planification des ressources humaines et du contrôle financier. Radio-Canada consacrera environ 40 millions de dollars étalés sur trois ans à la réalisation du projet.

La Société est également en voie de remplacer son système de gestion informatique par le logiciel SAP, qui sera opérationnel le 1^{er} avril 1999. Cette conversion fut justifiée en partie par le besoin de rendre les systèmes financiers conformes aux exigences du passage à l'an 2000, mais l'activité a été élargie pour englober la redéfinition d'un bon nombre de processus de travail. Le coût total de l'initiative se chiffre à 30 millions de dollars, dont la moitié environ est attribuable au projet d'adaptation à l'an 2000.

3. Obligations fiscales éventuelles

À titre de société d'État fédérale, Radio-Canada comptabilise ses crédits annuels d'exploitation et ses autres recettes aux fins de l'impôt sur le revenu. Comme certaines dépenses ne peuvent être déduites, en totalité ou en partie, dans le calcul du revenu imposable, il est possible que Radio-Canada constate un déficit d'exploitation annuel cependant qu'elle déclare un excédent aux fins de l'impôt sur le revenu. Dans la même optique, la Société pourrait devoir payer de l'impôt si elle exerçait son privilège de report de fonds d'exploitation à l'exercice suivant, conformément aux conditions prescrites par le Conseil du Trésor.

4. Plan d'emprunt

En vertu du paragraphe 46.1(1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, Radio-Canada a demandé au ministre des Finances, dans son plan d'entreprise de 1999-2000 à 2003-2004, l'autorisation de contracter un emprunt ne dépassant pas au total 10 millions de dollars.

CONCLUSION

En mettant sur pied Radio-Canada, il y a de cela 63 ans, le Parlement voulait créer un instrument pour resserrer la trame tissée par les deux communautés linguistiques fondatrices et les peuples autochtones habitant sur cette vaste étendue de terre bordée par trois océans et couvrant un continent d'est en ouest ainsi que plusieurs fuseaux horaires.

Or la mission que le Parlement a confiée à Radio-Canada demeure aussi valable aujourd'hui qu'hier.

Au fil des ans, Radio-Canada a progressé avec la nation qu'elle sert et a même influé sur le développement de cette dernière en se faisant sa voix et son reflet, en favorisant l'épanouissement de ses artistes et en jetant des ponts entre les communautés qui la composent. Les Canadiens l'ont accueillie dans leur foyer, l'ont rendue complice de leurs triomphes comme de leurs tragédies, se sont tournés vers elle en temps de crise et lorsqu'ils ont eu besoin d'un lieu de rassemblement pour débattre de leur avenir commun de manière rationnelle, dans le respect de la diversité des idées et des opinions de chacun.

L'évolution de Radio-Canada a suivi de multiples voies avec les années : des services se sont ajoutés, les grilles ont été remaniées et les activités ont été adaptées aux grandes fluctuations de ses ressources financières. Tout au long de ce processus de transformation, toutefois, le radiodiffuseur public national n'a jamais perdu de vue les valeurs fondamentales au cœur de son mandat, soit son engagement à présenter aux Canadiens des thèmes qui reflètent leurs réalités, son respect des auditoires et sa détermination à offrir des services de qualité.

La mission de Radio-Canada et son engagement envers ses valeurs de longue date demeureront au centre de ses préoccupations tandis qu'elle s'apprête à guider les Canadiens vers le XXI^e siècle.