



Au seuil du nouveau millénaire

***Sommaire
du Plan d'entreprise
de Radio-Canada***

***pour la période de 2000-2001 à 2004-
2005***

Introduction

Nous poursuivons depuis des mois déjà la mise en œuvre du plan stratégique de Radio-Canada intitulé « Notre engagement envers les Canadiens ». Le CRTC a mis sous la loupe nos orientations stratégiques, y compris les plans d'action des diverses composantes médias, lorsqu'il s'est penché sur 31 de nos licences au cours d'audiences intégrées d'une durée de trois semaines au printemps 1999.

La procédure d'audiences du CRTC sur le renouvellement des licences nous a imprimé un élan qui nous a aidés en grande partie à déterminer la forme que prendra la Société pour le troisième millénaire.

Le présent Plan d'entreprise n'énonce pas une nouvelle ligne d'action : il avance plutôt une mission peaufinée d'après les propos que nous ont tenus les Canadiens sur nos engagements envers eux.

Les nombreux débats dont la Société a été l'objet l'an dernier ont mis en évidence la valeur que les Canadiens prêtent incontestablement à Radio-Canada. Ils saisissent son rôle unique et prisent sa capacité à les mettre en communication entre eux et avec le monde. Mais, plus que toute autre chose, les Canadiens se réjouissent de ce que Radio-Canada chante la diversité culturelle qui fait la distinction du Canada.

Chacun de nous – qu'il soit au service de la Société ou qu'il fasse partie de son public – a foi dans Radio-Canada à titre d'institution nationale qui occupe une place privilégiée dans nos vies et qui procure une valeur aux Canadiens en leur offrant une programmation distinctive et très souvent unique.

La direction de Radio-Canada est très sensible au fait que les ressources financières en général sont limitées et qu'elles diminuent sans cesse, ce qui, dans la mesure où nous demeurons attachés aux principes de la responsabilité financière, influera sur le rythme de la mise en œuvre du présent plan.

Radio-Canada procède actuellement à un examen complet de ses opérations. Dès lors, un ensemble de nouvelles initiatives qui sont présentement en voie de développement ne figurent pas dans ce plan. De plus, compte tenue de leurs conséquences financières et de leur répercussion sur la programmation de nos services de télévision française et anglaise, ce plan d'entreprise ne traduit pas nécessairement toutes les conditions de licence du CRTC.

De même, les plans de la Société Radio-Canada seront affectés par les conclusions du Groupe de travail sur la réingénierie que j'ai mis sur pied en décembre 1999, et également par le projet de transformation de la Télévision anglaise, actuellement en cours. La décision récente d'investir une somme additionnelle de 10 millions de dollars par an dans la Radio française et la Radio anglaise de Radio-Canada n'est pas reflétée non plus dans le Plan d'entreprise.

Le président-directeur général,

Robert Rabinovitch

Table des matières

<i>Introduction.....</i>	<i>iv</i>
<i>1. Le mandat de Radio-Canada.....</i>	<i>2</i>
<i>2. Un environnement en mutation constante.....</i>	<i>3</i>
<i>3. Les orientations stratégiques : notre engagement envers les Canadiens.....</i>	<i>4</i>
<i>4. La télévision : distinctive et typiquement canadienne.....</i>	<i>8</i>
<i>5. La radio : exploiter nos forces.....</i>	<i>11</i>
<i>6. Transition vers un monde numérique.....</i>	<i>15</i>
<i>7. Changer la culture d'entreprise.....</i>	<i>17</i>
<i>8. Le financement de Radio-Canada : le besoin de stabilité et de souplesse.....</i>	<i>18</i>
<i>LE FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL.....</i>	<i>18</i>
<i>LES RECETTES PUBLICITAIRES.....</i>	<i>18</i>
<i>LE FONDS CANADIEN DE TÉLÉVISION.....</i>	<i>19</i>
<i>LES HAUSSES DE PRODUCTIVITÉ.....</i>	<i>19</i>
<i>UNE PLUS GRANDE SOUPLESSE EN MATIÈRE DE GESTION.....</i>	<i>19</i>
<i>SURVOL DE LA SITUATION FINANCIÈRE.....</i>	<i>21</i>
<i>INITIATIVES RÉCENTES.....</i>	<i>23</i>
<i>9. Conclusion.....</i>	<i>24</i>

1. Le mandat de Radio-Canada

La Société Radio-Canada fait partie du portefeuille du ministère du Patrimoine canadien. Ses activités de radiodiffusion représentent une partie essentielle de l'apport de ce portefeuille à la croissance et au développement du Canada, et ce, particulièrement dans le domaine de la culture.

La *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 fixe le mandat de la Société.

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.

La mission de Radio-Canada est simple : présenter aux Canadiens des récits 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, jeter des ponts entre les diverses communautés et régions et présenter aux Canadiens ce que le monde offre de mieux.

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 répondre aux besoins des grandes villes, il faut aussi être présent dans les vastes espaces qui caractérisent notre pays.

Chemin faisant, Radio-Canada doit constamment examiner le mode de prestation de ses services à la population.

Tout ceci doit s'opérer dans un contexte de ressources financières limitées et qui diminuent sans cesse.

2. Un environnement en mutation constante

La radiodiffusion au Canada a subi de profonds changements au cours de la dernière décennie. L'arrivée de plus de 60 services canadiens de télévision spécialisée ou payante, l'attribution d'un certain nombre de nouvelles licences de radiodiffusion hertzienne, l'accroissement de la concurrence en provenance des États-Unis et un regroupement majeur des entreprises ont refaçonné le paysage audiovisuel. Ces changements ont aussi eu un effet sensible sur la façon dont les gens se servent des médias et sur les parts d'auditoire des stations et des réseaux canadiens.

La technologie numérique élimine les contraintes liées à la largeur de bande et ouvrira la porte à une multitude de nouveaux services. Par la même occasion, Internet croît de façon exponentielle et pourrait devenir une importante solution de rechange à la diffusion hertzienne des émissions dans un avenir prévisible. Ces changements seront sources à la fois de possibilités et de défis.

La fragmentation de l'auditoire et les coûts de production en hausse continueront d'exercer de fortes pressions en faveur de la consolidation accrue de l'industrie. Les fusions et les acquisitions dans le secteur de la radio et de la télévision ont modifié l'environnement de la radiodiffusion au Canada et pressent par ailleurs plus fortement l'instance de réglementation de maintenir des marchés concurrentiels.

En cette période de mutation, les médias classiques ne peuvent faire autrement que revoir leurs stratégies. Ils doivent s'assouplir, s'adapter au changement et nouer des partenariats qui leur donnent les moyens de rivaliser avec la concurrence et leur permettent de tirer parti des débouchés qui se présentent et, dans certains cas, d'assurer leur pertinence.

3. Les orientations stratégiques : notre engagement envers les Canadiens

En mars 1999, Radio-Canada adoptait le plan stratégique intitulé « Notre engagement envers les Canadiens » pour donner le ton en prévision de l'examen de ses licences par le CRTC au printemps de 1999.

LES CINQ PRIORITÉS CLÉS

Cinq priorités simples quoique puissantes ont présidé au processus de planification stratégique.

Pour atteindre ses objectifs, Radio-Canada doit

- maintenir et renforcer ses assises régionales;
- s'engager à offrir sur ses ondes une programmation pancanadienne;
- poursuivre la revitalisation de la Télévision anglaise par la canadianisation ;
- présenter des émissions de nouvelles et d'information qui demeurent la norme dans le milieu journalistique au Canada;
- ouvrir sa culture d'entreprise à un nouvel environnement en mutation constante.

Radio-Canada doit rendre des comptes à chaque Canadien. Elle entre dans une nouvelle ère en ayant pris les engagements suivants envers les parties intéressées.

Les engagements pris par Radio-Canada envers les Canadiens

1. Offrir une programmation qui intéresse tous les Canadiens

Radio-Canada appartient à tous les Canadiens, et tous les Canadiens doivent pouvoir trouver à son antenne des émissions qui les intéressent. Sa radio offre des services distincts qui lui permettent de diffuser une gamme complète de programmation. La programmation télévisuelle 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, à caractère plus culturel, visent des auditoires plus ciblés. Dans les années qui viennent, les Télévisions française et anglaise demeureront des services de base importants, qui offriront un large éventail d'émissions canadiennes de qualité. En outre, les Nouveaux Médias continueront d'offrir un vaste choix d'émissions aux Canadiens de plus en plus nombreux qui ont recours à Internet pour répondre à leurs besoins en information et en divertissement.

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 et à l'écran de leur ordinateur. 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 sur ses services. Au cours des dix prochaines années, le

succès de Radio-Canada dépendra largement 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 un reflet régional important 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 Newsworld et le Réseau de l'information (RDI), pour bâtir des ponts plus solides entre les régions et les grands centres de population, et elle mettra l'accent sur la diffusion nationale des nouvelles régionales. 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.

4. Revitaliser la Télévision anglaise en la canadianisant

Radio-Canada, qui est le radiodiffuseur public du 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 des émissions de la journée sont également canadiennes. Néanmoins, 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 représente l'un de ses grands atouts. La Société Radio-Canada est le seul organisme de presse à avoir une présence dans tout le pays, dans les deux langues officielles. Et 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 pays.

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

Il incombe clairement à Radio-Canada, entre autres,

- de bien équilibrer les nouvelles locales, régionales, nationales et internationales;
- d'offrir des reportages sur des grands enjeux, peu importe que ces sujets soient populaires et commercialement rentables ou non;
- de respecter les normes d'équilibre, de crédibilité, de qualité et d'accessibilité;
- de fournir des nouvelles d'une région donnée aux autres régions du pays afin de favoriser une meilleure compréhension mutuelle;
- d'être pertinente, de manière à atteindre un auditoire suffisamment important et à contribuer au processus démocratique.

Sa stratégie consiste à accorder la priorité aux informations et à établir des objectifs précis pour chacun des médias. Pour parvenir à ses objectifs, la Société

- renforcera la collaboration et les synergies entre les services afin d'en accroître l'efficacité et la responsabilisation;

- améliorera la formation;
- réexaminera les structures et les processus de gestion;
- élaborera une stratégie intégrée pour la couverture de l'actualité internationale;
- formera 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 pays

Dans le contexte actuel de mondialisation dominé par les produits culturels en langue anglaise, Radio-Canada doit continuer de préserver le caractère distinct de la langue et de la culture françaises. Elle entend maintenir et accroître sa présence française partout au pays par une programmation de qualité destinée à la télévision, à la radio et à aux nouveaux médias, qui reflète avec authenticité ce riche héritage. Elle s'appuiera sur ses nombreuses commandites, sur l'organisation de spectacles et sur les autres liens étroits entretenus avec les collectivités desservies pour mettre en valeur l'effervescente culture 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 à offrir des services dans les deux langues officielles, Radio-Canada a la responsabilité de bâtir un pont entre ces entités linguistiques et culturelles. 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. De plus, la Société tirera parti des nouvelles ressources de rapprochement offertes par Internet, par exemple les groupes de discussion et les sites Web qui sont l'extension des services de télévision et de radio.

8. Promouvoir les arts et la culture au pays

Depuis plus de six décennies, Radio-Canada est la vitrine des arts de la scène, de la musique et de la littérature du Canada. Elle est un lieu d'incubation et un promoteur de talents créateurs de toutes sortes dans toutes les régions du pays. Chacune des composantes médias a pour priorité permanente de favoriser l'éclosion de la créativité et du talent canadiens. La Société fera de plus en plus de place aux produits culturels canadiens dans les grilles de la radio, de la télévision et des 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 ceux-ci 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. Toutefois, Radio-Canada doit atteindre cet objectif tout en renforçant ses compétences fondamentales et ses services principaux de radio et de télévision.

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

Quiconque a observé la croissance spectaculaire d'Internet ne peut qu'être convaincu du rôle important qu'il joue 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. En établissant une présence dans les médias numériques, la Société sera apte à s'adapter aux infrastructures technologiques en évolution rapide qui lui permettront de passer aisément d'un média à l'autre.

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

Radio-Canada doit s'adapter sans cesse à un environnement mouvant. Pour devenir une organisation véritablement souple, réceptive et résolument tournée vers l'avenir, elle devra obligatoirement maximiser la créativité débordante de ses artistes et artisans. En outre, son capital de création, qui est son bien le plus précieux, doit aussi être au diapason des changements rapides qui s'opèrent dans 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 donc davantage vers des partenaires du secteur privé et de l'étranger. Devant la multiplication des coûts, il devient en effet de plus en plus important de répartir les risques et de partager le talent. La Société intensifiera sa collaboration avec les producteurs indépendants. Plus elle travaillera avec des partenaires du secteur privé, plus elle devra faire montre de souplesse. Elle 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, la projection d'une image du Canada à l'étranger devient un aspect encore plus important du rôle joué par la Société. À l'étranger, Radio-Canada assure sa présence par l'entremise de Radio Canada International (RCI), par son partenariat avec Diffusion Power dans Trio et Newsworld International, par ses ventes d'émissions canadiennes à l'étranger, par l'échange d'émissions radiophoniques, par sa participation à TV5 et par les services offerts au moyen des 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.

4. La télévision : distinctive et typiquement canadienne

Les services de télévision de Radio-Canada ont su préserver leur caractère unique et conserver ainsi une part substantielle du marché national, tout en se distinguant comme bastion du contenu canadien. Ils ont de solides assises dans les régions qui leur permettent de renvoyer un reflet de la réalité canadienne aux publics des régions par le jeu de ses services régionaux et aux publics nationaux au moyen des réseaux.

La Télévision anglaise maintient sans faillir son engagement à offrir une programmation canadienne de qualité, ce dont témoignent ses grilles : au réseau, qui fait face à une concurrence des plus vives des radiodiffuseurs américains, quelque 90 % des émissions aux heures de grande écoute sont canadiennes. Malgré la fragmentation des auditoires qui se poursuit, la portée hebdomadaire de la Télévision anglaise s'est établie en moyenne à 66 % chez les anglophones en 1998-1999.

La Télévision française de Radio-Canada demeure l'épine dorsale de la culture francophone au pays. Aux heures de grande écoute, ses émissions recueillent une part d'écoute d'environ 40 % de l'auditoire francophone des émissions canadiennes. Son impact est considérable : 83 % de l'auditoire francophone regarde la Télévision française de Radio-Canada au moins une fois par semaine. Par ailleurs, 24 % du temps d'écoute des francophones est consacré à la Télévision française de Radio-Canada.

Les chaînes spécialisées d'information continue, soit le RDI et CBC Newsworld, constituent des succès de la télévision, et leur programmation s'impose comme un modèle dans le domaine des services spécialisés de langue française ou anglaise.

Radio-Canada est déterminée à rehausser la pertinence et l'intérêt général de ses services de télévision.

LA TÉLÉVISION ANGLAISE : UN SERVICE PUBLIC TYPIQUEMENT CANADIEN, À REDÉFINIR

À l'occasion des audiences de 1999 du CRTC sur le renouvellement des licences, la Télévision anglaise s'est engagée à réaliser des changements immédiats et futurs afin de faire valoir à nouveau la dimension spécifiquement « publique » de la télévision publique canadienne. Les changements prévus comprennent une programmation augmentée dans le domaine des arts et du spectacle, davantage d'émissions pour jeunes, une plus large place accordée au sport amateur et une diminution progressive des émissions de sport professionnel.

De plus, la Société a lancé un projet de transformation de la Télévision anglaise, qui en redéfinira à fond le rôle et le caractère dans les limites de la stratégie globale de la Société et des ressources financières du réseau.

En qualité de radiodiffuseur public national, Radio-Canada s'efforce d'offrir une grille équilibrée d'émissions tant populaires que spécialisées qui répondent aux intérêts et aux goûts les plus variés de la population canadienne. Mais la Société est consciente que la recherche d'un équilibre dans sa programmation est un défi constant. La Télévision anglaise demeure résolue à contribuer fortement à la richesse de la programmation canadienne.

Orientation stratégique de la Télévision anglaise

Les principaux éléments de l'orientation stratégique de la Télévision anglaise sont les suivants :

- promouvoir des valeurs et des personnages canadiens, dans des cadres canadiens;
- être le reflet des régions et servir ces dernières, par des émissions plus nombreuses dans les secteurs autres que l'information;
- fournir une vision typiquement canadienne et indépendante des événements;
- appliquer les normes journalistiques et les standards de qualité les plus élevés qui soient dans ses émissions d'information;
- soutenir les initiatives du ministère du Patrimoine canadien pour favoriser la diffusion d'un plus grand nombre de longs métrages canadiens par les réseaux canadiens de télévision;
- 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;
- approfondir ses liens avec les producteurs indépendants;
- élaborer de nouveaux concepts d'émissions;
- se redéfinir à titre de télévision publique canadienne.

CBC Newsworld misera sur sa réussite pour exécuter une stratégie centrée sur l'accroissement de sa capacité à recueillir des nouvelles et de l'information dans tous les secteurs du pays.

CBC Newsworld s'engage à

- créer un réseau de vidéojournalistes, en partenariat avec le RDI, pour faire des reportages dans les régions du pays où la couverture journalistique est déficiente;
- développer le concept mis de l'avant avec l'expérience « Culture Shock/Culture-Choc », menée conjointement avec le RDI, et créer d'autres émissions transculturelles;
- accroître le nombre de documentaires produits par des indépendants et créer un programme national de stages en vue d'augmenter les services actuels.

LA TÉLÉVISION FRANÇAISE : POPULAIRE ET AXÉE SUR LE SERVICE PUBLIC

La qualité des émissions de la Télévision française de Radio-Canada et leur popularité auprès des téléspectateurs francophones ne font pas que confirmer la pertinence du service public, mais elles établissent aussi des normes élevées dans l'industrie.

La Télévision française continuera d'adhérer à ses valeurs fondamentales : qualité des émissions, crédibilité, fiabilité et engagement à l'égard du service public. Elle est déterminée à mettre en valeur la culture canadienne dans la production d'émissions de langue française et elle s'appuiera sur ses propres forces pour parvenir à une plus grande synergie avec la Télévision anglaise, le RDI et la Radio française. Elle demeurera à l'affût des moyens novateurs de mettre en valeur les questions culturelles et explorera les avenues offertes par les nouvelles plates-formes de diffusion pour distribuer les productions culturelles canadiennes et en faire la promotion au pays et à l'étranger.

Orientation stratégique de la Télévision française

Les principaux éléments de l'orientation stratégique de la Télévision française sont les suivants :

- conserver une part importante de l'auditoire francophone;
- maintenir sa position de chef de file dans le secteur de l'information en mettant en commun toutes les ressources informationnelles de la chaîne principale et du RDI;
- contribuer au développement du système canadien de radiodiffusion en maintenant son engagement à l'égard d'un réseau national articulé autour de l'expression artistique et culturelle canadienne de langue française;
- refléter la réalité canadienne.

Pour maintenir sa situation de chef de file dans le secteur de l'information, la Télévision française mettra en place un centre intégré de production d'émissions de nouvelles pour la télévision et profitera de l'occasion pour adapter ses installations à la technologie numérique. Ce projet augmentera la vitesse et l'efficacité du traitement des diverses formes de nouvelles et donnera lieu à des économies d'exploitation. La mise en chantier du centre a débuté en janvier 2000, et les travaux dureront deux ans.

La Télévision française demeure résolue à appuyer les productions artistiques et culturelles canadiennes de langue française au moyen d'un réseau national fondé sur des partenariats fermes consacrés à cet objectif et dont la fonction serait de renforcer la présence de la programmation française sur le réseau principal. En outre, elle examine actuellement diverses possibilités de partenariats, en réponse à l'appel de demandes pour un service spécialisé de langue française destiné aux arts, lancé par le CRTC le 1^{er} février 2000.

La Télévision française est déterminée à augmenter sa contribution au système canadien de radiodiffusion. Afin de mieux refléter la réalité régionale, elle fera le nécessaire pour concevoir une « télévision de proximité », de concert avec le secteur privé. Elle multipliera ses échanges interrégionaux. Elle accordera plus de place à la réalité régionale dans les émissions réseau de nouvelles et d'affaires publiques et concourra à l'essor du secteur des productions indépendantes dans les régions. En matière d'émissions, elle accordera la priorité aux nouvelles et aux affaires publiques, aux dramatiques, aux émissions culturelles, à la programmation jeunesse et aux documentaires.

Le RDI affinera son approche afin

- d'accroître la couverture sur place des événements, en particulier dans les régions, grâce à la technologie satellitaire du journalisme électronique;
- de refléter plus fidèlement les régions et la population du Canada;
- de diffuser plus régulièrement des documentaires présentant des situations propres au Canada, dans 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 collaboration avec Newsworld, la chaîne principale et d'autres partenaires de l'extérieur.

5. La radio : exploiter nos forces

Profondément enracinés dans les régions, les services radiophoniques de Radio-Canada ont su s'attirer la loyauté sans égale des auditeurs canadiens. À l'automne 1999, environ 3,5 millions de Canadiens écoutaient la Radio anglaise au moins une fois par semaine, et 820 000 la Radio française. En dépit d'une concurrence de plus en plus vive, les services radiophoniques ont conservé leurs parts de marché. Statistique Canada évalue à plus de 50 % le nombre de Canadiens qui écoutent au moins l'une des quatre chaînes radiophoniques de Radio-Canada.

Radio-Canada offre deux services distincts dans chacune des deux langues :

- Radio One et la Première Chaîne, qui se consacrent principalement aux nouvelles, à l'information et à la promotion des arts et de la culture;
- Radio Two et la Chaîne culturelle, qui se consacrent surtout à la musique ainsi qu'aux concerts et aux spectacles.

LA RADIO ANGLAISE

La Radio anglaise a examiné sa stratégie depuis l'automne 1998 dans le dessein d'accorder plus d'importance à la gestion, à la conception d'émissions, à la productivité et à l'efficacité, de même qu'aux communications internes-externes, tout en maintenant une programmation de qualité.

La Radio anglaise entend faire montre de souplesse et d'intelligence face aux changements qui s'opèrent dans le contexte des médias et de la technologie, sans s'écarter des valeurs de la radio publique.

Orientation stratégique de la Radio anglaise

Les principaux éléments de l'orientation stratégique de la Radio anglaise sont les suivants :

- rendre le service accessible à un plus grand nombre de Canadiens et accroître le nombre d'auditeurs;
- maintenir et augmenter la qualité de la programmation;
- améliorer la programmation à l'échelle des régions et du réseau par une gestion financière assouplie;
- amener tous les employés de la Radio à mieux comprendre les buts et les objectifs.

1. Rendre la Radio anglaise accessible à un plus grand nombre de Canadiens et accroître le nombre d'auditeurs

Actuellement, 98 % des Canadiens ont accès à Radio One par voie hertzienne. La Société maintiendra ce rayonnement et, au cours des cinq prochaines années, elle étendra le service et améliorera la qualité du signal dans plusieurs collectivités.

La Radio anglaise s'est engagée à élargir par une marge importante le rayonnement hertzien de Radio Two. À l'heure actuelle, environ 75 % des Canadiens anglophones y ont accès, bien que ce niveau soit inférieur à 50 % dans deux provinces, soit Terre-Neuve et la Saskatchewan. La Société vise à porter cette proportion à 50 % dans chacune de ces provinces d'ici au mois d'août 2000, puis à 75 % dans chacune avant 2007.

Pour l'automne 2000, la Radio anglaise s'est fixée des cibles très ambitieuses de parts d'auditoire, soit 10 % pour Radio One et 4 % pour Radio Two.

Au cours des prochaines années, la Radio anglaise continuera de recenser et d'exploiter les occasions d'offrir son contenu sur de nouvelles plates-formes, y compris la radio numérique et les nouveaux médias, de même que par voie de souscription externe et de distribution postdiffusion.

2. Maintenir et augmenter la qualité de la programmation

La Radio anglaise poursuit la consolidation des changements apportés à la grille depuis septembre 1997 en vue de renforcer l'image de marque de Radio One à titre de service de nouvelles, d'actualités et de programmation d'analyse, de même que celle de Radio Two en tant que service consacré à la musique classique et aux arts de la scène.

Le projet New Voices lancé par la Radio en 1997 a fait connaître aux auditoires un nombre appréciable de collaborateurs pigistes de talent. Notamment, il a fait connaître un plus grand nombre de voix jeunes et de talents non conventionnels issus de divers groupes ethniques. New Voices demeurera une ressource systématiquement mise au service de la production d'émissions dans tout le système radiophonique, de façon à garantir la présence de voix et d'opinions nouvelles sur les ondes de la Radio anglaise.

La Radio anglaise se placera sous le signe de l'originalité en présentant un plus grand nombre de séries informatives et davantage de journalisme d'enquête. Elle continuera à évaluer sa programmation de nouvelles et d'information et donnera suite à toute question intéressant la rigueur, la pertinence et l'équilibre perçu de son journalisme.

La Radio anglaise garantira la pertinence continue du service en présentant une nouvelle programmation et en lançant une nouvelle approche de la conception d'émissions. La recherche de techniques qui permettront de jumeler la diffusion par Internet à la diffusion hertzienne classique, de même que la conception de séries de courte durée sont des exemples de cette façon de faire. Le service continuera de mesurer et d'apprécier la qualité de la programmation par une évaluation rigoureuse.

3. Améliorer la programmation à l'échelle des régions et du réseau par une gestion financière assouplie

La Radio anglaise se donnera un environnement caractérisé par l'amélioration continue de la productivité. À cette fin, elle fera un usage optimal de ses ressources et de ses installations. Elle tirera parti à plein de la souplesse offerte par les conventions collectives. Elle se servira de ses fonds d'immobilisations pour réaliser des économies chaque fois que la situation s'y prêtera. Elle fixera et atteindra des objectifs de productivité élevés. Le service collaborera étroitement avec les autres médias afin de parvenir à une productivité et à une synergie accrues. Tout particulièrement, il examinera la façon de mettre les synergies associées aux autres médias de Radio-Canada au service du radiojournalisme.

La Radio anglaise continue de priser la valeur que constitue la présence régionale. Elle conservera sa forte présence régionale, notamment en dépensant 60 % de son budget en région, et sa grille sera en grande partie constituée de productions régionales ou d'émissions offrant un reflet des régions.

RADIO FRANÇAISE

En augmentant sa présence dans toutes les régions du Canada et en accordant son appui à la production de contenu varié, la Radio française offrira aux Canadiens une programmation stimulante qui bénéficiera des moyens les plus efficaces.

Orientation stratégique de la Radio française

1. Renforcer la programmation et élargir le rayonnement

Dans les années à venir, la Radio française accordera plus d'importance à la nature tant distinctive que complémentaire de ses deux réseaux.

La Première Chaîne sera encore plus enracinée dans les régions, mais elle demeurera un service d'intérêt général qui continue de satisfaire également son auditoire national. On examinera les ressources déployées dans tout le pays pour étendre la présence de la Première Chaîne aux diverses régions de langue française. On s'assurera que les régions maintiennent leur importante contribution à la programmation du réseau et à la synergie de l'ensemble du système. La Première Chaîne se rapprochera des collectivités desservies tout en conservant une programmation nationale diversifiée qui atteint tous les Canadiens francophones. Elle tiendra mieux compte des préoccupations des Canadiens en présentant davantage de documentaires et de reportages d'enquête et en augmentant sa diversité musicale.

La Radio française fera ressortir la personnalité de la Chaîne culturelle en faisant une large place à l'enregistrement et à la diffusion de musique actuelle, et elle enrichira les ondes canadiennes d'un contenu canadien original.

La Radio française constitue le seul réseau de langue française en Amérique du Nord offrant des nouvelles d'intérêt régional, national et international dans une perspective canadienne. De plus, elle juge essentiel de conserver son rôle primordial de producteur de contenu. Pour cette raison, elle continuera de produire et de diffuser un large éventail d'émissions sans déroger aux normes d'excellence journalistique.

La Radio française élargira son rayonnement en installant des émetteurs dans les capitales provinciales qui ne sont pas encore desservies et en améliorant le rayonnement des émetteurs existants. Elle prévoit également remplacer certaines affiliées par des émetteurs diffusant la programmation complète et rendre la Chaîne culturelle disponible dans la plupart des centres possédant une importante population francophone, y compris Rouyn, Val-d'Or, Campbellton, Sudbury et Saint-Boniface.

2. Accroître la polyvalence et la productivité

La Radio française sera centrée sur l'exploitation maximale des nouvelles technologies qui peuvent augmenter l'efficacité du personnel. L'architecture de production sera examinée dans le dessein de promouvoir une polyvalence plus poussée et de favoriser une productivité accrue. La décentralisation des budgets de la production sera l'un des moyens de rendre les employés davantage responsables des coûts de production.

3. Développer les compétences fondamentales

Le développement de nouveaux services afin de diversifier l'offre de contenus aux Canadiens francophones fait également partie de la stratégie de la Radio française. Celle-ci développera certains projets de diffusion au moyen d'Internet, dans le domaine de la musique canadienne et de l'information nationale et internationale, de façon à rejoindre de nouveaux auditeurs et à renouveler ainsi son auditoire. Elle cherchera également à augmenter le volume et la qualité de sa production en information grâce à son service InfoRadio qui alimente en information l'ensemble du réseau de la Radio française, et qui distribue ses services d'information par des modes de diffusion non réglementés comme Internet, le cellulaire ou les bornes InfoRadio.

La Radio française continuera de donner le pas en matière de développement des nouveaux médias dans les secteurs de l'éducation et de la culture, et on créera des sites régionaux. À l'instar des efforts antérieurs de la Société intéressant la radio et la télévision, la Radio française concevra un plus grand volume de contenu canadien de qualité en français en vue de sa diffusion dans Internet et elle favorisera l'utilisation novatrice des nouveaux médias pour satisfaire les besoins de l'auditoire.

6. Transition vers un monde numérique

À l'aube du XXI^e siècle, le paysage audiovisuel est de plus en plus tributaire de l'évolution rapide des technologies. Qu'il s'agisse des véhicules de diffusion des émissions, des outils de production ou des instruments de sondage d'auditoire, nous devons de plus en plus compter sur la numérisation.

Radio-Canada suit cette évolution et produit du matériel de programmation conçu spécifiquement pour diverses plates-formes telles qu'Internet, la radio et, bientôt, la télévision.

LES NOUVEAUX MÉDIAS À RADIO-CANADA

La Société Radio-Canada a mis au point une stratégie pour tirer parti des travaux novateurs qu'elle a entrepris dans le domaine des nouveaux médias depuis 1994. Cette stratégie lui permettra de cibler davantage sa présence dans Internet et d'améliorer sa gamme de produits en synchronisme avec l'évolution de la technologie numérique.

La vision stratégique concernant les nouveaux médias

En matière de nouveaux médias, Radio-Canada se situe à l'avant-garde. Ses sites sur Internet, soit www.cbc.ca du côté anglais et www.radio-canada.ca du côté français, auront un caractère distinctif, seront axés sur le service public, seront principalement libres de publicité et constitueront un complément de la programmation radiophonique et télévisuelle. Ils 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, Radio-Canada s'associera à d'autres organismes pour augmenter son rayonnement et renforcer son contenu. Elle continuera également à porter plus loin les initiatives lancées par ses chaînes de radio et de télévision.

L'orientation stratégique en matière de nouveaux médias

- Radio-Canada fera des sites de nouvelles sa première priorité et s'efforcera de devenir le leader canadien dans ce domaine pour ce qui est de la crédibilité et du trafic.
- Radio-Canada aura des sites bien ancrés pour ce qui est du contenu culturel, éducatif et jeunesse.
- Les sites renforceront l'image de marque de Radio-Canada.
- On suivra et analysera continuellement l'évolution des nouvelles technologies et les tendances dans la programmation néomédiatique afin d'aider les composantes Télévision, Radio et Nouveaux Médias à s'adapter à l'évolution rapide dans l'industrie.

LA RADIO NUMÉRIQUE

Le lancement des services de radio numérique de Radio-Canada à Toronto en 1998 (services anglais et français) ainsi qu'à Vancouver et à Montréal en 1999 constitue, de concert avec les diffuseurs privés, la première étape du plan d'implantation de la radio numérique et touche quelque 36 % de la population canadienne. Les étapes ultérieures consisteront à la fois à étendre le rayonnement à proximité des trois principaux centres et des grands corridors de transport attenants ainsi qu'à offrir le service dans d'autres grandes villes, telles Ottawa et Québec.

Radio-Canada mettra en place la radio numérique suivant un échéancier souple qui sera corrigé de manière à prévoir et à encourager, sans toutefois devancer, la disponibilité générale de récepteurs numériques sur le marché canadien.

LA TÉLÉVISION NUMÉRIQUE

La télévision numérique place tous les radiodiffuseurs canadiens face à un important défi. En plus de devoir supporter le coût élevé du lancement de cette technologie, ils doivent rivaliser avec la concurrence que constitue la disponibilité grandissante de signaux hertziens de télévision numérique en provenance des États-Unis. En juin 2000, 107 stations de télévision numérique étaient en exploitation aux États-Unis, mais peu d'entre elles étaient situées à proximité de la frontière.

Radio-Canada est consciente que la télévision doit adopter la technologie numérique pour toutes les phases de la chaîne de production et de transmission des émissions. Elle s'est engagée à adapter ou à mettre à niveau ses infrastructures de production et de distribution en fonction de cette technologie.

Radio-Canada collaborera étroitement avec les radiodiffuseurs privés pour faire de la télévision numérique une réalité au Canada. Elle entend réaliser cet objectif en participant au consortium La Télévision Numérique Canadienne, qui regroupe les organismes et entreprises intéressés au Canada.

7. Changer 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'environnement de la radio et de la télévision au Canada comme partout ailleurs forceront les radiodiffuseurs publics 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 sur le rendement. La Société intégrera l'amélioration continue de la productivité à sa culture d'entreprise, de manière à rationaliser l'utilisation 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.

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

LE GROUPE DE TRAVAIL SUR LA RÉINGÉNIERIE

Radio-Canada a inauguré une période de changements majeurs en décembre 1999. Elle voulait ainsi tirer parti de ses secteurs de force et faire en sorte que les Canadiens soient fiers de leur radiodiffuseur public, en sachant qu'ils en ont pour leur argent. Il importe en effet d'offrir au public canadien et à tous les intéressés la crème de la programmation canadienne, tout en optimisant les ressources disponibles et en adhérant aux meilleures pratiques reconnues à l'échelle internationale.

Comme première étape d'une démarche visant à reconfigurer la Société Radio-Canada au tournant du XXI^e siècle, on a mis sur pied le Groupe de travail sur la réingénierie. Les efforts du Groupe de travail porteront sur quatre aspects :

- la transmission et la distribution;
- la gestion immobilière;
- les sports et,
- le réaménagement de la Télévision anglaise (y compris les nouvelles et les actualités).

Le Groupe de travail devra remplir un mandat précis dans chacun des secteurs sur lesquels il se penchera et dresser un plan de mise en œuvre immédiate pour concrétiser ses recommandations. Par cette initiative, Radio-Canada veut poser un regard neuf et audacieux sur ses façons de faire, afin de cerner l'essentiel et d'optimiser la prestation de ses services.

8. Le financement de Radio-Canada : le besoin de stabilité et de souplesse

Radio-Canada finance ses activités à même trois sources : le financement de l'État, qui est sa principale source, les recettes publicitaires et d'autres recettes, notamment celles découlant de Newsworld et du Réseau de l'information. La Société compte sur un équilibre relativement constant de ces sources de financement au cours des cinq prochains exercices pour réaliser les objectifs stratégiques qu'énonce ce plan.

Pour qu'elle soit à même de financer ses stratégies et de maximiser les ressources consacrées à la radiodiffusion, la Société s'efforcera d'appliquer des pratiques opérationnelles exemplaires, et elle s'engagera à cette fin à réaliser des économies au titre de la productivité opérationnelle.

- La réalisation des objectifs du plan stratégique de Radio-Canada est également tributaire de l'assouplissement des exigences gouvernementales sous plusieurs rapports, condition à remplir pour que la Société puisse gérer ses ressources de façon efficiente et intervenir rapidement dans un contexte commercial mouvementé. Pour cette raison, la Société a engagé des pourparlers avec les ministères compétents afin d'accroître sa souplesse.

LE FINANCEMENT GOUVERNEMENTAL

Les crédits de l'État demeureront la principale source de financement de Radio-Canada. En 1997, le gouvernement annonçait un cadre de financement quinquennal stable à l'intention de la Société, qui entrerait en vigueur le 1^{er} avril 1998 et s'étendait jusqu'à l'exercice 2002-2003. Dans l'esprit de l'engagement renouvelé du gouvernement envers le soutien du radiodiffuseur public national, la somme de 10 millions de dollars a été ajoutée aux crédits annuels de la Société, à l'intention expresse de ses services radiophoniques français et anglais. Le gouvernement a également annoncé un nouveau financement dont l'objet est d'assurer l'avenir du service de radiodiffusion international du Canada, à savoir Radio Canada International (RCI).

Vu sa souplesse financière très limitée, la Société continuera de demander au gouvernement d'approuver un financement supplémentaire à affecter aux nouveaux coûts d'exploitation et aux exigences salariales, conformément aux lignes directrices du Conseil du Trésor. Elle sollicitera également du soutien pour ses coûts ponctuels, dans la mesure où ils se rapportent à de nouvelles améliorations de la productivité.

LES RECETTES PUBLICITAIRES

Les recettes publicitaires sont demeurées relativement stables depuis 1994-1995. La situation n'en demeure pas moins incertaine.

Avant les compressions budgétaires que la Société a subies au cours de la décennie écoulée, quelque 25 % du total des rentrées de fonds de Radio-Canada se présentaient sous forme de recettes publicitaires et de recettes diverses. Or ces sources intervenaient pour environ le tiers de la totalité des recettes en 1999-2000. En raison de cette dépendance accrue envers les recettes publicitaires, la Société est de plus en plus vulnérable aux aléas du marché de la publicité. En outre, elle devra rivaliser de plus en plus avec les nouveaux services de télévision dans la course aux auditoires et aux recettes publicitaires.

LE FONDS CANADIEN DE TÉLÉVISION

Les projets de programmation et le plan financier de la Société prévoient le maintien de l'engagement de l'État envers le Fonds canadien de télévision (FCT). Or, en décembre 1998, Radio-Canada a appris que son accès au Fonds ne serait plus garanti. À compter de l'exercice 2000-2001, elle ne pourra plus compter sur la part de 50 % des sommes dont est pourvu le Programme de participation au capital (PPC) et qui était destinée à des projets lancés par Radio-Canada. Il reste à déterminer l'effet de la décision sur la capacité de la Société à offrir une grille concurrentielle et de qualité composée entièrement d'émissions canadiennes. Radio-Canada essaiera d'utiliser de façon optimale les sommes disponibles pour financer les émissions diffusées par ses réseaux de télévision.

LES HAUSSES DE PRODUCTIVITÉ

Pour faire face à l'accroissement de la concurrence et à la hausse des coûts, et pour parvenir à gérer ses activités à partir des sources de financement établies, Radio-Canada doit remettre en question sans cesse l'utilisation de ses ressources. En clair, la situation financière de Radio-Canada est caractérisée par un écart permanent entre ses besoins et ses ressources. Pour cette raison, elle doit viser sans cesse à augmenter sa productivité et intégrer cet objectif à sa culture d'entreprise. Pour y parvenir, elle a lancé, au début de l'exercice 1999-2000, un programme permanent d'augmentation de la productivité dont l'objectif est 6 % en trois ans (quelque 2 % par an) ou 60 millions de dollars.

Comme la majorité des fonds de Radio-Canada vont aux ressources humaines, l'amélioration de la productivité se traduira en compressions d'effectifs dans des secteurs où des changements opérationnels peuvent être effectués sans porter atteinte à la qualité de la programmation. Le Conseil du Trésor a fait savoir que les compressions d'effectifs qui peuvent avoir des répercussions sur les grilles de la Société faute de souplesse financière, ne peuvent plus être financées de sources centrales.

UNE PLUS GRANDE SOUPLESSE EN MATIÈRE DE GESTION

Un cadre juridique et financier souple est une condition essentielle à la capacité de financement du plan stratégique.

Du fait de son assujettissement à la *Loi sur la radiodiffusion* et de son statut de société d'État dépendante de crédits gouvernementaux, Radio-Canada est soumise à un grand nombre de règles et de règlements encadrant la gestion juridique et financière des ministères, des organismes gouvernementaux et des autres sociétés d'État.

Radio-Canada collabore avec le Conseil du Trésor et d'autres ministères à augmenter l'efficacité et la souplesse de plusieurs processus, notamment en ce qui concerne

- l'approbation du gouverneur en conseil pour l'acquisition d'actions d'une société;
- les lignes directrices sur les emprunts;
- la politique de prélèvement du Conseil du Trésor;
- la fiscalité.

Les paragraphes qui suivent décrivent la situation actuelle en ce qui concerne chacun de ces secteurs.

Approbation du gouverneur en conseil pour l'acquisition d'actions d'une société

Radio-Canada doit obtenir l'approbation du gouverneur en conseil lorsqu'elle désire acquérir des actions d'une autre société. Dans le contexte actuel, des coentreprises avec des partenaires du secteur privé sont essentielles pour la mise en valeur des ressources de la Société. Ces

coentreprises sont souvent structurées en sociétés par actions (c'est le cas, par exemple, des services spécialisés) dans lesquelles la participation de Radio-Canada prend effectivement la forme d'actions. Dans le milieu de la radiodiffusion, la capacité de prendre des engagements avec assurance peut souvent déterminer la réussite d'une alliance stratégique future. Pour cette raison, la Société cherche des moyens de rationaliser le processus d'approbation du gouverneur en conseil.

Lignes directrices sur les emprunts

Sous réserve des lignes directrices du ministère des Finances, la Société est autorisée à contracter des emprunts dont la valeur totale ne doit pas dépasser 25 millions de dollars.

Au cours de l'année écoulée, Radio-Canada et le ministère des Finances ont revu ensemble les lignes directrices sur les emprunts, de façon à assouplir certaines des restrictions actuelles. Plus précisément, bien que le ministère des Finances maintienne les présentes lignes directrices comme point de départ, il est disposé à consentir à des assouplissements dans leur application. Par exemple, le ministère des Finances pourra envisager une plus longue période de remboursement si on peut prouver que le projet procurera un taux de rendement sain et sûr.

Politique de prélèvement du Conseil du Trésor

Dans le cadre de la politique de prélèvement de crédits du Conseil du Trésor, Radio-Canada est autorisée à reporter ses excédents annuels d'exploitation et d'immobilisations jusqu'à un maximum correspondant à 5 % de ses crédits parlementaires. Le report de fonds est calculé et contrôlé séparément pour chacun des deux crédits (exploitation et immobilisations).

La Société souhaiterait bénéficier d'une souplesse accrue pour gérer ses ressources en tenant compte des écarts temporaires normaux entre les recettes et les dépenses et qui constituerait un mécanisme efficient de report de fonds d'immobilisations d'un exercice au suivant.

Fiscalité

En tant que société d'État visée par règlement, Radio-Canada est assujettie à l'impôt sur le revenu comme une entreprise privée. De récentes modifications à la législation fiscale ainsi que la création d'une Section des dossiers importants à Revenu Canada pourraient entraîner de nouvelles exigences fiscales et un plus lourd fardeau administratif. Tout impôt sur le revenu payé par la Société et tout le temps qu'elle consacre aux vérifications requises réduisent d'autant les fonds disponibles pour les services exigés par son mandat. C'est pourquoi la Société poursuivra ses efforts en vue d'accéder au statut d'entité non imposable.

SURVOL DE LA SITUATION FINANCIÈRE

A. Aperçu de l'exploitation

L'aperçu du budget d'exploitation ci-dessous a été dressé conformément à celui qui est présenté dans le Rapport annuel 1998-1999 de la Société. Il rend compte des décisions de financement prises par le gouvernement telles qu'elles étaient connues en décembre 1999.

(milliers de dollars)					
	2000- 2001 ⁽³⁾	2001- 2002 ⁽³⁾	2002- 2003	2003- 2004	2004 2005 ⁽³⁾
PROVENANCE DES FONDS					
Total des crédits parlementaires	901 134	876 087	876 097	876 097	876 097
Recettes publicitaires et ventes d'émissions	365 887	369 194	317 495	322 422	372 033
Autres recettes ⁽¹⁾	167 151	170 844	174 115	174 895	175 756
TOTAL DES FONDS	1 434 172	1 416 125	1 367 707	1 373 414	1 423 886
BESOINS					
Dépenses d'exploitation					
Services de télévision et de radio ⁽²⁾	1 223 342	1 219 283	1 172 525	1 177 853	1 228 556
Transmission, distribution et collecte	74 658	73 956	74 718	74 970	74 739
Administration nationale	15 913	15 724	15 929	15 997	15 935
Provision pour fiscalité	2 856	2 913	2 971	3 031	3 091
Amortissement des immobilisations	158 266	156 386	158 425	159 102	158 484
Déduire : Poste ne nécessitant pas de fonds d'exploitation courants	158 582	156 698	158 742	159 420	158 800
Total – dépenses d'exploitation	1 316 453	1 311 564	1 265 826	1 271 533	1 322 005
Dépenses d'immobilisations	113 719	100 561	97 881	97 881	97 881
Fonds de roulement	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
TOTAL – BESOINS DE LA SOCIÉTÉ	1 434 172	1 416 125	1 367 707	1 373 414	1 423 886
EXCÉDENT ANNUEL (INSUFFISANCE ANNUELLE)	0	0	0	0	0

⁽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 Radio Canada International.

⁽³⁾ Comprend les recettes et les dépenses se rapportant aux Jeux olympiques, soit Sydney à l'été 2000, Salt Lake City à l'hiver 2002 et Athènes à l'été 2004.

B. Immobilisations

Si on inclut les fonds reportés de 1999-2000, il est prévu que les dépenses d'immobilisations de 2000-2001 totaliseront 114 millions de dollars. Après 2000-2001, les fonds d'immobilisations s'élèveront à quelque 100 millions de dollars par an.

Radio-Canada a remanié son processus interne d'immobilisations pour s'assurer que ses ressources sont engagées de manière avisée. Le nouveau processus, qui entrera en vigueur en 2000-2001, prévoit

- une intégration améliorée du processus de planification des immobilisations, du plan stratégique et des plans d'exploitation de la Société;
- l'approbation des projets d'immobilisations en fonction d'une analyse de rentabilisation dont l'élaboration et l'évaluation des résultats reposent sur des instruments et des techniques normalisés;
- un processus qui favorise les priorités et les besoins opérationnels de Radio-Canada.

C. Fonds de roulement

Radio-Canada ne demande pas de modification du niveau de référence de 4 millions de dollars approuvé au titre de son 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. Des décisions, notamment concernant des paiements contractuels anticipés qui réduiront les dépenses d'exploitation à long terme, exercent des pressions immédiates sur le fonds de roulement que la Société doit résoudre à court terme. Dans la même optique, des décisions en matière de programmation, comme celle qui a conduit à la canadianisation de la grille de la Télévision anglaise, toucheront ponctuellement et de façon continue le fonds de roulement.

Ces exigences, conjuguées aux pressions inflationnistes, devront être gérées avec doigté, dans les limites des ressources disponibles.

D. Plan d'emprunt

- En vertu du paragraphe 46.1(1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, Radio-Canada demande au ministre des Finances l'autorisation de contracter des emprunts ne dépassant pas au total 10 millions de dollars.

La Société présentera au ministre des Finances des projets d'emprunt précis.

INITIATIVES RÉCENTES

LE PROJET DES ARCHIVES

Les réalisations

Radio-Canada continue de reconnaître l'importance et la valeur inestimable de ses énormes archives audiovisuelles en engageant d'énormes ressources financières en faveur d'un plan d'archives quinquennal. De grands progrès ont été marqués au cours de la deuxième année du plan.

Le financement du Projet des archives quinquennal demeure incertain, comme c'est le cas du financement de tout projet à long terme. Les formats désuets et la détérioration des bandes continueront de poser un problème même une fois le projet achevé. Le principal format de production utilisé par la Télévision française est maintenant désuet et les documents devront être convertis à des formats numériques modernes. La Société possède plus de 500 000 vidéocassettes Betacam comportant des éléments de programmation. Si elles ne sont pas encore désuètes, les bandes de plus de dix ans montrent déjà des signes de détérioration. Il faudra à terme transférer le contenu de bon nombre d'entre elles au format numérique. À cette fin, il faudra élaborer un plan d'action à plus long terme et déterminer les sources de financement requises.

Radio-Canada a pris l'initiative d'élaborer une stratégie nationale des archives audiovisuelles. Elle est à résoudre certains des problèmes immédiats en collaboration avec des partenaires du milieu des archives. Alors que nous entamons l'ère numérique, la Société se dote d'une stratégie d'archivage numérique qui permettra d'accéder à sa précieuse collection de documents. Le coût de ce projet, même sous forme restreinte, dépasse largement les moyens de la seule Société. Un plan d'activités sera élaboré dont l'objet est de miser sur les archives à titre de patrimoine culturel et de ressources commerciales, ce qui en garantira la préservation et l'accessibilité aux générations futures.

9. Conclusion

En mettant sur pied Radio-Canada, en 1936, le Parlement a voulu créer un instrument pour resserrer la trame tissée par les deux communautés linguistiques fondatrices et les peuples autochtones habitant ce vaste territoire bordé par trois océans et englobant plusieurs fuseaux horaires.

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

Au fil des décennies, 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. En retour, 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 : 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 récits qui reflètent leurs réalités, son respect des auditoires et sa détermination à offrir des services de qualité. Ces valeurs demeurent au centre des préoccupations de Radio-Canada tandis qu'elle accompagne les Canadiens dans le nouveau millénaire.