



LA PRÉSENTE SECTION DÉCRIT LES PLANS ÉTABLIS POUR LES SERVICES ANGLAIS ET FRANÇAIS DE TÉLÉVISION, RADIO ET INTERNET DE CBC | RADIO-CANADA, EN FONCTION DES OBJECTIFS INSTITUTIONNELS CLÉS QUI S'APPLIQUENT AUSSI BIEN AUX COMPOSANTES MÉDIAS QU'AUX AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE.

# ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

## NOTRE PROCESSUS DE PLANIFICATION

La *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 énonce la politique de radiodiffusion du Canada et les objectifs généraux du système canadien de radiodiffusion ainsi que des objectifs précis établis pour CBC | Radio-Canada. La Société doit se soucier de tous ces objectifs de la politique dans sa planification. Elle doit aussi tenir compte de l'interprétation que le CRTC leur a donnée dans ses décisions d'octroi de licences et dans la réglementation.

Le cadre juridique et réglementaire exerce une grande influence sur le processus de planification, puisque CBC | Radio-Canada cherche le meilleur moyen de mettre en œuvre le mandat qui lui a été confié. Plus

particulièrement, la Société doit tenir compte du fait que certains de ses plans peuvent exiger l'obtention d'une licence du CRTC ou d'Industrie Canada ou d'autres approbations réglementaires liées à l'utilisation du spectre de radiocommunication.

La planification est un exercice complexe pour CBC | Radio-Canada parce que nous devons non seulement respecter l'équilibre entre les exigences de la politique publique et les exigences de la réglementation, mais nous devons aussi tenir compte des changements technologiques qui surviennent constamment, de l'évolution de la consommation et de la restructuration de notre industrie, et tout cela, dans le contexte de contraintes financières importantes et de l'incertitude qu'elles suscitent. La situation est particulièrement



MESURER LE PASSÉ. ENVISAGER L'AVENIR.

# RÉALISER NOTRE PLAN

difficile dans le domaine de la radiodiffusion, où les entreprises doivent effectuer des dépenses en immobilisations importantes et préserver leur capacité de réagir rapidement aux changements technologiques et sectoriels.

### LES HUIT PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE CBC | RADIO-CANADA

CBC | Radio-Canada a comme mission de créer des émissions audacieuses et distinctives. Des émissions qui éclairent, informent et divertissent. Des émissions qui reflètent la réalité des Canadiens et des régions. Des émissions rassembleuses qui donnent un sens

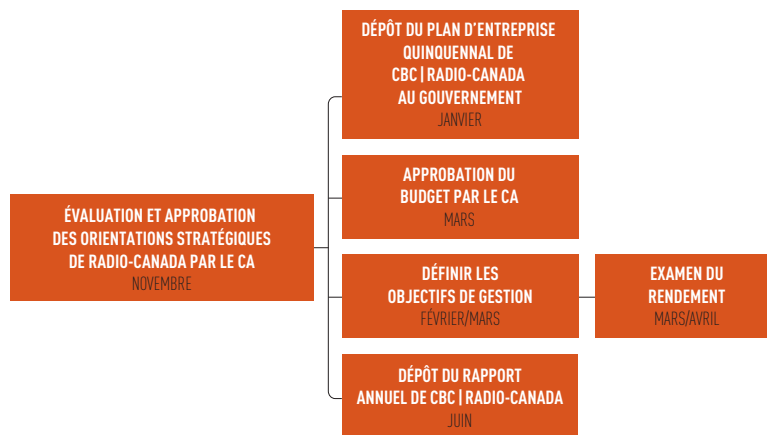
aux grands événements de la scène nationale et internationale. Des émissions de tous genres, avec une prépondérance pour les dramatiques et les nouvelles et les actualités, sans pour autant négliger la responsabilité particulière du radiodiffuseur envers les enfants et les arts.

Pour accomplir notre mission, nous nous sommes fixé huit priorités stratégiques. Les trois premières sont axées sur notre mandat en matière de programmation et les cinq autres portent sur les activités à l'appui de la programmation. Toutes ces priorités sont au cœur du processus de planification de CBC | Radio-Canada depuis 2002 et ont été approuvées à nouveau par le Conseil d'administration en janvier 2006.

## MESURE DU RENDEMENT

EN RÉPONSE AUX RECOMMANDATIONS ISSUES DE L'EXAMEN SPÉCIAL DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE 2005, CBC | RADIO CANADA A MIS AU POINT DES INDICATEURS DE RENDEMENT QUI LUI PERMETTRONT DE MIEUX MESURER LES PROGRÈS ACCOMPLIS DANS LA POURSUITE DE SES PRIORITÉS. CES INDICATEURS COUVRENT AUSSI BIEN LA PROGRAMMATION QUE LES PRIORITÉS GÉNÉRALES DE LA SOCIÉTÉ. AU COURS DES TROIS PROCHAINES ANNÉES, CES INDICATEURS SERONT ENTIÈREMENT INTÉGRÉS AU PROCESSUS DE PLANIFICATION DE LA SOCIÉTÉ. LA COLLECTE DES DONNÉES ET LES MESURES COMMENCERONT EN AVRIL 2006. EN AVRIL 2007, UNE PREMIÈRE ÉVALUATION DU RENDEMENT DE LA SOCIÉTÉ SERA POSSIBLE SUR LA BASE DES INDICATEURS POUR LESQUELS ON POSSÈDE DES DONNÉES HISTORIQUES. POUR LES AUTRES, LE RENDEMENT DE LA PREMIÈRE ANNÉE SERVIRA DE POINT DE COMPARAISON POUR LES ANNÉES SUBSÉQUENTES. EN AVRIL 2008, IL SERA DONC POSSIBLE D'ÉVALUER TOUTS LES RÉSULTATS DE RENDEMENT ANNUELS, DE MESURER LE RENDEMENT EN FONCTION DE CIBLES PRÉCISES ET D'ÉTABLIR LES TENDANCES EN MATIÈRE DE RENDEMENT. L'INFORMATION QUI EN SERA TIRÉE DEVRAIT CONSIDÉRABLEMENT AMÉLIORER LE PROCESSUS DE PLANIFICATION ET ACCROÎTRE L'EFFICACITÉ GLOBALE DE CBC | RADIO-CANADA.

### PROCESSUS DE PLANIFICATION ANNUELLE DE CBC | RADIO-CANADA



## UNE CULTURE AXÉE SUR LE RENOUVELLEMENT

EN TANT QU'ORGANISATION VOUÉE À LA CRÉATION, LA SOCIÉTÉ DOIT CONSTAMMENT SE RENOUVELER. POUR RÉALISER CETTE MISSION, NOUS DEVONS INSTAURER UNE CULTURE AXÉE SUR L'ACCOMPLISSEMENT ET SUR LA RECHERCHE DE L'EXCELLENCE ET DE LA QUALITÉ, OÙ LA CRÉATIVITÉ, L'AUDACE, LE COURAGE ET L'ADAPTABILITÉ SONT VALORISÉS. NOUS NE DEVONS JAMAIS OUBLIER LE PUBLIC QUE NOUS SERVONS ET NOUS DEVONS FAIRE TOUT EN NOTRE POUVOIR AFIN D'OFFRIR SUR NOS ONDES DES ÉMISSIONS DES PLUS INTÉRESSANTES ET DE LA PLUS GRANDE QUALITÉ QUI SOIT.

# LES 8 PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE CBC | RADIO-CANADA

## PROGRAMMATION CANADIENNE DISTINCTIVE DE GRANDE QUALITÉ

### 1. PROGRAMMATION CANADIENNE DE QUALITÉ

*PRÉSENTER UNE PROGRAMMATION DISTINCTIVE  
DE LA PLUS GRANDE QUALITÉ.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- le contenu canadien;
- le nombre et prestige des prix reçus;
- le caractère distinctif de la programmation.

### 2. REFLET DE LA DIVERSITÉ RÉGIONALE ET DÉMOGRAPHIQUE

*RECONNAÎTRE L'IMPORTANCE DU REFLET RÉGIONAL  
ET DE LA RÉALITÉ CHANGEANTE DU CANADA.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- des émissions produites par les régions pour les régions;
- des émissions produites par les régions pour le réseau;
- la proportion de personnel appartenant aux minorités visibles;
- les sujets développés se rapportant aux minorités visibles.

### 3. VIABILITÉ

*ASSURER LA VIABILITÉ DES GRILLES CANADIENNES  
DE CBC | RADIO-CANADA.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- la stabilité des crédits parlementaires de la Société;
- les revenus publicitaires de la télévision;
- les dépenses consacrées à la production d'émissions canadiennes.

## OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

### 4. EFFICIENCE

*DÉMONTRER QUE CBC | RADIO-CANADA EST UNE  
ENTREPRISE BIEN GÉRÉE ET GÉNÉRER DES RECETTES  
POUR LES RÉINVESTIR DANS LA PROGRAMMATION.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- l'autofinancement;
- les dépenses à la programmation.

### 5. RESSOURCES HUMAINES CRÉATIVES

*SOULIGNER L'ENGAGEMENT DE CBC | RADIO CANADA  
À L'ÉGARD DE L'ENSEMBLE DE SES EMPLOYÉS –  
LES CRÉATEURS ET CEUX QUI LES SOUTIENNENT*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- les investissements dans la formation et le perfectionnement;
- la satisfaction du personnel;
- les conditions de travail.

### 6. PARTENARIATS STRATÉGIQUES

*POSITIONNER CBC | RADIO-CANADA DE FAÇON À LUI  
PERMETTRE DE MIEUX REMPLIR SON MANDAT GRÂCE  
À UNE SÉLECTION JUDICIEUSE D'ALLIANCES ET DE  
PARTENARIATS.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- la qualité et l'efficacité des coentreprises et des partenariats.

### 7. COLLABORATION

*FAIRE EN SORTE QUE CBC | RADIO-CANADA  
FONCTIONNE COMME UNE ENTREPRISE INTÉGRÉE.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- les dépenses consacrées à la programmation inter-médias;
- la poursuite du projet d'intégration et de consolidation des services de nouvelles.

### 8. LIENS ÉTROITS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES

*RESSERRER LES LIENS DE CBC | RADIO-CANADA AVEC  
LES PARTIES INTÉRESSÉES.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- les niveaux de satisfaction des Canadiens;
- les services offerts aux parties intéressées;
- la pertinence des services dans l'optique des parties intéressées.

## PROGRAMMATION CANADIENNE DISTINCTIVE DE GRANDE QUALITÉ

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE N° 1 : PROGRAMMATION CANADIENNE DE QUALITÉ

*PRÉSENTER UNE PROGRAMMATION DISTINCTIVE DE LA PLUS GRANDE QUALITÉ.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- le contenu canadien;
- le nombre et prestige des prix reçus;
- le caractère distinctif de la programmation.

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE N° 2 : REFLET DE LA DIVERSITÉ RÉGIONALE ET DÉMOGRAPHIQUE

*RECONNAÎTRE L'IMPORTANCE DU REFLET RÉGIONAL ET DE LA RÉALITÉ CHANGEANTE DU CANADA.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- des émissions produites par les régions pour les régions;
- des émissions produites par les régions pour le réseau;
- la proportion de personnel appartenant aux minorités visibles;
- les sujets développés se rapportant aux minorités visibles.

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE N° 3 : VIABILITÉ

*ASSURER LA VIABILITÉ DES GRILLES CANADIENNES DE CBC / RADIO-CANADA*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- la stabilité des crédits parlementaires de la Société;
- les revenus publicitaires de la télévision;
- les dépenses consacrées à la production d'émissions canadiennes.

## SERVICES ANGLAIS

### CBC TELEVISION

#### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

La vision globale que poursuit CBC Television est de devenir la plateforme la plus importante et la plus populaire auprès des Canadiens pour des émissions canadiennes de nouvelles, d'actualité et de divertissement. Pour concrétiser cette vision, CBC Television

a conçu un plan stratégique comportant trois axes clés, à savoir :

- l'augmentation significative de la quantité de dramatiques canadiennes diffusées;
- le maintien d'une offre équilibrée entre l'information et le sport;
- le renouvellement de son engagement à l'endroit de la radiodiffusion en région.

Ces axes se déclinent en cinq objectifs particuliers :

1. Devenir le principal diffuseur de dramatiques et d'émissions de divertissement canadiennes.
2. Devenir le plus important diffuseur d'émissions canadiennes de nouvelles, d'actualités, de documentaires et de sport.
3. Devenir le plus important diffuseur d'émissions canadiennes pour enfants d'âge préscolaire.
4. Entretenir des liens plus étroits avec les régions et collectivités canadiennes que tout autre radiodiffuseur canadien.
5. Refléter davantage la diversité croissante du Canada.

Voici notre plan d'action pour atteindre ces objectifs.

### 1. DEVENIR LE PRINCIPAL DIFFUSEUR DE DRAMATIQUES ET D'ÉMISSIONS DE DIVERTISSEMENT CANADIENNES : PLAN DE CBC TELEVISION POUR LA CATÉGORIE DRAMATIQUES

De tous les genres d'émissions présentés à la télévision canadienne, les dramatiques sont les plus populaires, mais la plupart de celles que les Canadiens regardent sont d'origine étrangère. Les dramatiques originales canadiennes ne représentent plus aujourd'hui qu'une faible proportion –150 heures – de la programmation de CBC Television. Ce recul est principalement attribuable aux coûts exorbitants (qui peuvent aller jusqu'à 2 millions de dollars par heure) de la production de dramatiques au Canada et à l'insuffisance des revenus tirés du marché canadien de la publicité qui n'arrivent pas à couvrir ces coûts et condamnent tout projet de dramatique canadienne à un bilan déficitaire.

Toutefois, vu l'intérêt que les Canadiens vouent aux dramatiques et le caractère crucial que revêt l'offre de telles émissions pour la culture canadienne, CBC Television prévoit augmenter considérablement le nombre de dramatiques canadiennes qu'elle produit et diffuse. Notre objectif est d'offrir 150 heures de dramatiques canadiennes originales en 2005–2006 et 250 heures en 2008–2009, soit une augmentation de 67 pour cent par rapport au niveau actuel.

## LEADERSHIP EN COMÉDIE ET DANS LES ARTS DE LA SCÈNE

AUGMENTER LE NOMBRE DE DRAMATIQUES CANADIENNES PRODUITES ET DIFFUSÉES N'EST PAS LA SEULE PRIORITÉ DE CBC TELEVISION. NOUS PRÉVOYONS AUSSI ÉTENDRE NOTRE LEADERSHIP DANS LE DOMAINE DE LA COMÉDIE ET DES ARTS DE LA SCÈNE. NOUS DONNERONS EN COMMANDE TROIS NOUVELLES SÉRIES HUMORISTIQUES D'UNE DEMI-HEURE QUI EXPLORERONT DE NOUVEAUX SUJETS, METTRONT EN VEDETTE DE NOUVEAUX ARTISTES ET EXPÉRIMENTERONT DE NOUVELLES FORMULES, COMME LE TOURNAGE AU MOYEN D'UNE SEULE CAMÉRA, DES FILMS D'ANIMATION POUR ADULTES ET DES PSEUDO-DOCUMENTAIRES. NOUS CONTINUERONS PAR AILLEURS D'ÊTRE LA PRINCIPALE VITRINE POUR LES ÉMISSIONS CANADIENNES CONSACRÉES AUX ARTS DE LA SCÈNE.

Comment ces nouvelles émissions réussiront-elles à attirer les auditoires substantiels nécessaires pour que nous puissions continuer de les offrir?

Premièrement, nous commanderons des émissions ciblant précisément les besoins et préférences de certains segments bien définis de l'auditoire. Cette stratégie centrée sur l'auditoire augmentera la diversité et la pertinence de nos dramatiques et rendra une image plus fidèle de la diversité croissante de la société canadienne.

Deuxièmement, nous délaisserons progressivement les films et les miniséries « à diffusion unique » au profit de longues séries à succès. Ce type d'émissions est un élément essentiel de la programmation parce qu'elles attirent les téléspectateurs vers les nouveautés qui sont programmées avant et après, et parce que le battage médiatique qui entoure quelques séries particulièrement

populaires peut modifier les perceptions sur CBC Television et les dramatiques canadiennes en général.

Troisièmement, nous privilégierons de plus en plus les dramatiques abordant des thèmes contemporains, plutôt que les thèmes historiques ou politiques. Selon nos études, les téléspectateurs veulent qu'on leur présente des émissions divertissantes et attrayantes bâties autour d'éléments précis comme des intrigues qui se dénouent dans l'intervalle d'un épisode, des entrées en matière rapides et prenantes et des productions à grand budget. Pour atteindre cet objectif, la Télévision anglaise participera à davantage de coproductions internationales qui sont généralement dotées d'enveloppes budgétaires plus généreuses et puisent dans un bassin de talents plus étendu.

Il n'en demeure pas moins, au bout du compte, que le facteur le plus important pour produire davantage de dramatiques canadiennes de grande qualité est l'obtention de financement additionnel. Pour atteindre ses objectifs, CBC Television aura besoin de 22 millions de dollars de plus en 2006-2007, puis de 66 millions et 88 millions de plus en 2007-2008 et 2008-2009, respectivement.

## 2. DEVENIR LA PRINCIPALE SOURCE D'ÉMISSIONS CANADIENNES DE NOUVELLES, D'ACTUALITÉ, DE DOCUMENTAIRES ET DE SPORT : MAINTIEN D'UNE PROGRAMMATION ÉQUILIBRÉE

Le plan que CBC Television a conçu pour renouveler et revitaliser la programmation lui permettra de maintenir son leadership dans les émissions de nouvelles, d'actualités, de documentaires et de sport.

Le Service des nouvelles continuera d'apporter des changements en fonction des résultats d'une étude récente sur les besoins de l'auditoire. Ces changements seront nombreux et consisteront notamment à améliorer l'émission *CBC News: The National* à la lumière de l'accueil qui a été réservé aux angles de traitement et aux éléments récemment mis à l'essai; à présenter des émissions d'actualités plus longues consacrées à des

# 67%

D'AUGMENTATION DU NIVEAU DE PROGRAMMATION DRAMATIQUE DE SOURCE CANADIENNE D'ICI 2008-2009 POUR CBC TELEVISION



sujets particuliers et à élargir le cadre de l'émission *the fifth estate*; à développer des documentaires pouvant attirer un large auditoire; à revitaliser *CBC News: Canada Now*, l'émission de nouvelles nationales et régionales de début de soirée, en renforçant la coordination et la collaboration entre les régions, et en consolidant nos capacités de collecte de nouvelles sur la scène internationale.

Le Service des sports concentrera ses efforts à maintenir la prépondérance de CBC Television dans le secteur des sports amateurs tout en conservant ou en faisant l'acquisition des droits de diffusion d'événements sportifs professionnels comme *Hockey Night in Canada*, qui génèrent des revenus publicitaires substantiels.

### 3. DEVENIR LE PLUS IMPORTANT DIFFUSEUR D'ÉMISSIONS CANADIENNES POUR ENFANTS D'ÂGE PRÉSCOLAIRE.

CBC Television est devenue un chef de file dans les émissions pour enfants d'âge préscolaire en misant sur la qualité, le contenu canadien et les émissions qui favorisent le développement de l'enfant. Maintenant, pour regagner notre position dominante devant la concurrence accrue des chaînes spécialisées destinées aux enfants, nous rehausserons la notoriété de nos émissions pour enfants grâce à la campagne « *Partnering with Parents* » qui comprend des activités extérieures (dont des journées *CBC Kids'* organisées dans les collectivités locales), de la publicité (des présentoirs permanents dans les centres commerciaux et les aéroports) et des partenariats plus dynamiques (le programme *Invest in Kids*). Pour attirer les parents qui ne connaissent peut-être pas nos émissions, nous diffuserons des émissions spéciales aux heures de grande écoute les jours de congé et nous collaborerons avec CBC Radio pour produire et promouvoir des émissions pour enfants.

### 4. ENTRETENIR AVEC LES RÉGIONS ET LES COLLECTIVITÉS DU CANADA DES LIENS PLUS ÉTROITS QUE TOUT AUTRE RADIODIFFUSEUR CANADIEN.

Afin de mieux cibler les efforts de CBC Television pour améliorer les services régionaux et donner de l'élan à ce mouvement en augmentant la quantité d'émissions locales de nouvelles et autres, nous avons créé en 2005–2006 le poste de directeur général, Programmation régionale. Cette personne travaille actuellement avec les directeurs régionaux du pays à l'élaboration d'une stratégie pour le développement d'émissions régionales qui commencera à porter des fruits dès l'automne 2006. La stratégie variera dans chaque région, selon le marché local et les possibilités qui s'y présentent, mais l'objectif commun est d'offrir

davantage d'émissions à un plus grand nombre de téléspectateurs toute la journée sur les ondes de CBC Television.

### 5. MIEUX REFLÉTER LA DIVERSITÉ CROISSANTE DU CANADA.

Au cours des deux prochains exercices financiers, CBC Television se fixera des objectifs en matière de diversité et mesurera son rendement à cet égard dans trois aspects de ses activités :

EFFECTIF :	NOUS NOUS ASSURERONS QUE NOTRE PERSONNEL EST REPRÉSENTATIF DE LA DIVERSITÉ DE LA POPULATION DU CANADA.
CONTENU :	NOUS NOUS ASSURERONS QUE LE VISAGE, LES VOIX ET LES POINTS DE VUE PRÉSENTÉS À CBC TELEVISION SONT REPRÉSENTATIFS DE LA POPULATION DU PAYS.
AUDITOIRE :	NOUS NOUS ASSURERONS QUE NOTRE PROGRAMMATION EST ATTRAYANTE POUR L'ENSEMBLE DES CANADIENS.

### CBC RADIO

CBC Radio adapte de plus en plus ses services aux besoins en mutation de l'auditoire et aux technologies en émergence. Nous diffusons sur ondes hertziennes et sur Internet, et nous offrons des fichiers de baladodiffusion en plus d'utiliser de nouveaux canaux de distribution comme la radio satellitaire et les appareils mobiles.

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Pour réaliser sa vision, CBC Radio se concentrera sur les quatre objectifs suivants :

**Régionalisme** – Présenter le point de vue authentique des régions sur les questions sociales, politiques et culturelles, et étendre sa présence à toutes les régions du pays.

**Pertinence** – Rehausser constamment la qualité des émissions et accroître ses parts d'auditoire.

**Renouvellement** – S'adapter à l'évolution du paysage audiovisuel canadien en se renouvelant et en se réinventant constamment.

**Viabilité financière** – Préserver les niveaux actuels de services en maintenant le financement actuel ou en l'augmentant.

Pour atteindre son objectif en matière de régionalisme, CBC Radio a développé d'un plan de croissance, appelé Plan 20/20. Ce plan donnerait accès au service local de CBC Radio One, y compris des émissions locales du matin



## PRÉPONDÉRANCE DE CBC RADIO

**CBC RADIO S'EST DOTÉE D'UNE VISION UNIQUE POUR CHACUN DE SES TROIS PRINCIPAUX SERVICES.**

**CBC RADIO ONE : ÊTRE RECONNUE ET APPRÉCIÉE EN TANT QUE SOURCE INCONTOURNABLE POUR LES NOUVELLES, L'INFORMATION ET LE DIVERTISSEMENT.**

**CBC RADIO TWO : DEVENIR LA PLATEFORME CULTURELLE PRÉPONDÉRANTE AU CANADA DANS TOUS LES GENRES, LE LIEU OÙ LA CRÉATIVITÉ S'EXPRIME.**

**CBC RADIO 3 : DEVENIR UN ACTEUR DE PREMIER PLAN SUR LA SCÈNE DE LA MUSIQUE CONTEMPORAINE TOUT EN FAISANT DE LA PROSPECTION ET LA PROMOTION DE TALENTS CANADIENS PROMETTEURS.**

et de l'après-midi dotées de personnel local, à 5,6 millions de Canadiens (27 pour cent de la population anglophone) âgés de 12 ans et plus, qui habitent dans les régions urbaines suivantes :

KITCHENER	RED DEER	HAMILTON
BARRIE	KINGSTON	NANAIMO
KELOWNA	CHILLIWACK	SASKATOON
PETERBOROUGH	CRANBROOK	KAMLOOPS

Le Plan 20/20 vise à faire place à de nouvelles voix régionales authentiques sur les marchés locaux et sur le réseau national, ce qui contribuerait à rendre CBC Radio plus représentative de la diversité canadienne et de ses points de vue. Le plan aiderait également CBC Radio à nouer des partenariats avec des organisations communautaires locales. Au bout du compte, il améliorerait la qualité et la pertinence de la programmation, ce qui attirerait des auditoires plus importants et satisferait les auditeurs. Toutefois, pour mettre en œuvre le Plan 20/20, CBC Radio aura besoin de fonds additionnels ou elle devra trouver des sources d'autofinancement.

### **CBC.CA**

*CBC.ca* est le service Internet de langue anglaise de la Société où les Canadiens peuvent trouver du contenu présenté sur les ondes de CBC Radio et de CBC Television, du contenu exclusif des Nouveaux Médias et de l'information sur CBC | Radio-Canada.

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES

*CBC.ca* a comme ambition de devenir le site Web média le plus important et le plus populaire au Canada. Pour y arriver, voici les moyens qui seront pris :

- Rehausser le contenu afin d'attirer et de fidéliser davantage de visiteurs.
- Augmenter les revenus et les marges bénéficiaires grâce à un nouveau plan publicitaire et à des accords de distribution ou des partenariats en matière de contenu.
- Recourir à la promotion croisée avec les autres composantes médias.
- Consolider les activités de base en rehaussant la visibilité de *CBC.ca* sur les grands moteurs de recherche.
- Fixer des cibles de rendement mesurables afin d'accroître la rigueur analytique de la gestion.

## SERVICES FRANÇAIS

Toutes les composantes médias françaises de CBC | Radio-Canada (Télévision, Radio et Nouveaux Médias) relèvent depuis peu d'une nouvelle vice-présidence principale.

L'intégration de tous les services de langue française aidera Radio-Canada à évoluer avec plus de cohésion et à offrir aux francophones un service public encore plus complet et efficace. Cette intégration fait suite au repositionnement très réussi que la Télévision de Radio-Canada a amorcé il y a trois ans et permettra aux Services français de continuer à jouer leur rôle de services publics tout en relevant les défis propres à leur vocation de services multiplateformes. Des nouvelles priorités stratégiques définies se dégagera une vision globale des Services français qui reconnaîtra les forces et le caractère particulier de chaque composante média tout en réunissant celles-ci autour d'un objectif commun : offrir aux Canadiens une couverture et des analyses sans égales des principaux enjeux du quotidien et enrichir leur vie culturelle grâce à une programmation canadienne diversifiée et intéressante.

## OBJECTIFS STRATÉGIQUES DES SERVICES FRANÇAIS

- Renforcer la position de Radio-Canada en tant que producteur et radiodiffuseur public en :
  - maintenant une masse critique de compétences et de capacités de production à l'interne;
  - recyclant le plus possible le contenu produit par la Radio et la Télévision de Radio-Canada sur d'autres plateformes.
- Accroître la quantité et la diversité des émissions culturelles offertes sur toutes les plateformes.



- Atteindre les cibles en matière de parts d'auditoire.
- Améliorer l'offre de services de Radio-Canada aux francophones dans les collectivités où ils sont minoritaires et accroître la présence régionale de la composante en améliorant la qualité des émissions et en s'associant à de nouveaux partenaires.
- Accroître le rayonnement international de Radio-Canada :
  - en augmentant le temps que nos partenaires accordent à la diffusion de nos émissions sur leurs ondes;
  - en assurant l'enrichissement en continu du répertoire des programmes de formation offerts aux pays en développement par l'Institut canadien de formation en radiodiffusion publique.
- Créer un environnement de travail capable de motiver les employés et de stimuler leur créativité en favorisant un dialogue ouvert avec les syndicats de telle sorte que tous les intervenants deviennent des partenaires dans la poursuite de nos objectifs.
- Faire la promotion du caractère général et de la nature unique de notre programmation et les renforcer;
- Évaluer si nous devrions couvrir davantage d'événements culturels et artistiques à la lumière des besoins exprimés par les francophones du Canada;
- Rendre les nouvelles de la Télévision de Radio-Canada encore plus distinctives, en dotant les émissions de nouvelles quotidiennes d'une meilleure capacité d'analyse;
- Assurer une meilleure intégration des émissions régionales dans la programmation réseau, en rehaussant la qualité des émissions, en définissant mieux les priorités dans le développement des émissions selon les besoins de la grille et en faisant en sorte que notre effectif journalistique en région fasse des contributions au RDI tout au long de la journée;
- Développer des projets d'émission en haute définition (TVHD).

### LA TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA

La Télévision de Radio-Canada a connu une réussite remarquable au cours des dernières années. En 2003–2004 et 2004–2005, sa part d'auditoire aux heures de grande écoute est passée de 16,5 pour cent à 22 pour cent, une augmentation de 32 pour cent en une seule année. Ce succès a été obtenu grâce à des investissements dans de nouvelles émissions audacieuses qui interpellent et ont su conquérir un large auditoire. Le défi des prochaines années consiste à bâtir sur ces succès de la Télévision de Radio-Canada et à les perpétuer en les élargissant.

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

Renforcer notre mandat culturel par divers moyens :

- Lancer un grand magazine culturel tous azimuts à l'automne 2006;
- Faire appel à des animateurs qui respectent les critères élevés d'un radiodiffuseur public;

### LA RADIO DE RADIO-CANADA

Comme la Télévision de Radio-Canada, la Radio de Radio-Canada a connu un succès considérable au cours des dernières années. Au printemps 2005, la Radio française obtenait 16,5 pour cent de l'auditoire francophone dans les marchés qu'elle dessert, son meilleur rendement depuis que la composante a commencé à mesurer ses parts d'auditoire en 1984. La Première Chaîne est en grande partie responsable de cet essor impressionnant, sa part d'auditoire ayant augmenté de presque 75 pour cent depuis le printemps 2001. Quant à Espace musique, elle maintient la part qu'elle a obtenu peu après son lancement à l'automne 2004.

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Devenir un véritable carrefour d'échange sur les idées et les enjeux qui animent notre société en augmentant le nombre de débats publics tenus dans les régions.
- Continuer à développer le nouveau service multilingue de Radio Canada International destiné à un auditoire canadien.
- Établir la norme pour ce qui est des nouvelles et des actualités régionales en augmentant la portée de

# 32 %

32 % D'AUGMENTATION DE LA PART D'AUDITOIRE AUX HEURES DE GRANDE ÉCOUTE EN UN AN POUR LA TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA

notre couverture à l'extérieur du Canada grâce à des alliances et en redéfinissant notre approche de la couverture de l'actualité régionale.

- Clarifier le rôle d'Espace musique dans le développement de la musique canadienne en travaillant avec la Télévision de Radio-Canada et avec *Radio-Canada.ca* à une définition plus précise du rôle des services français dans la vie culturelle.
- Élargir l'offre radiophonique tout en continuant à multiplier les services sur les nouvelles plateformes comme la radio satellitaire et la baladodiffusion.

### RADIO-CANADA.CA

*Radio-Canada.ca* est le service Internet de langue française où les Canadiens peuvent trouver du contenu présenté sur les ondes de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada, du contenu exclusif des Nouveaux Médias et de l'information sur CBC | Radio-Canada.

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

- Étendre le rayonnement de Radio-Canada sur Internet et dans les nouveaux médias, et accroître le partage de contenu avec la Radio et la Télévision de Radio-Canada.
- S'assurer que la qualité et la pertinence du contenu offert sur le Web et dans les nouveaux médias se démarquent de celles de nos concurrents, particulièrement dans le secteur des nouvelles et de l'information, en continuant d'offrir du contenu à valeur ajoutée.
- Continuer à étudier de nouvelles formes de contenu adaptées aux technologies de radiodiffusion en émergence en élaborant des stratégies et des modèles commerciaux, particulièrement pour la baladodiffusion.
- Générer des revenus additionnels grâce à une stratégie de commercialisation novatrice tout en maintenant notre mission et nos valeurs de services publics.

## OBJECTIFS OPÉRATIONNELS

### PRIORITÉ STRATÉGIQUE N° 4 : EFFICIENCE

*DÉMONTRER QUE CBC | RADIO-CANADA EST UNE ENTREPRISE BIEN GÉRÉE ET GÉNÉRER DES RECETTES POUR LES RÉINVESTIR DANS LA PROGRAMMATION.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- l'autofinancement;
- les dépenses à la programmation.

CBC | Radio-Canada revoit continuellement ses stratégies commerciales et ses technologies de production pour trouver de nouvelles sources d'économies et mettre en valeur ses éléments d'actif afin de pouvoir réinvestir dans la programmation. En 2004–2005, les initiatives en matière d'efficacité ont généré des économies de coûts et des revenus additionnels de l'ordre de 74 millions de dollars. CBC | Radio-Canada poursuivra ses efforts en vue d'accroître l'efficacité de son exploitation et de valoriser ses éléments d'actif et ses compétences pour générer de nouveaux revenus.

Depuis sa création en 2000, la Division immobilière a généré des économies et des nouveaux revenus de 60 millions de dollars. En 2004–2005, la Division a regroupé sous un seul toit les activités de CBC | Radio-Canada à Edmonton, à Québec et à Ottawa. Elle a aussi vendu des terrains excédentaires appartenant à CBC | Radio-Canada à Vancouver, une transaction qui va contribuer à financer le redéveloppement des activités de CBC | Radio-Canada dans cette ville.

Toujours en 2004–2005, CBC | Radio-Canada a remplacé les réseaux de transmission terrestres qu'elle utilisait pour l'échange de matériel d'émission et d'information à l'interne par des liaisons satellitaires, une technologie plus avantageuse sur le plan des coûts. Elle a aussi mis en service des technologies et des systèmes de nature à accroître son efficacité, comme iNEWS, ParkerVision et la vidéotique. Grâce à ces nouveaux systèmes, il est désormais possible de couvrir les événements comme les Jeux olympiques et les championnats mondiaux de patinage artistique avec un minimum de personnel et d'équipement sur place, et à un coût beaucoup moindre qu'auparavant.

La Division du marchandisage a profité de la notoriété de la marque CBC | Radio-Canada, une des plus reconnues au pays, en offrant aux Canadiens une gamme de produits portant la marque de CBC | Radio-Canada en ligne et dans les boutiques de la Société. En 2004–2005, la Division du marchandisage a généré des revenus de 5,5 millions de dollars.

Pour accroître de manière rentable les auditoires des services de radio, CBC | Radio-Canada s'est associée à Sirius Satellite Radio et à Standard Broadcasting, qui distribuent six chaînes de CBC | Radio-Canada par satellite partout au Canada. Quatre de ces chaînes sont également offertes aux États-Unis.

### PRIORITÉS EN MATIÈRE D'EFFICIENCE

**Immobilier :** Nous continuerons de regrouper nos activités un peu partout au pays, Vancouver et St. John's étant les prochains grands centres en lice. Les autres emplacements ciblés sont Halifax, Winnipeg, Calgary, Saint-Boniface, Yellowknife, Moncton, Fredericton et Charlottetown. Nous évaluerons aussi le potentiel de



gonfler les revenus grâce à la rationalisation des baux, à la location de locaux et à des initiatives visant à effectuer de nouveaux gains d'efficacité.

### **Activités administratives et activités de production :**

Les Services français évaluent actuellement la faisabilité d'un projet consistant à regrouper les services de production technique et de maintenance. Des analyses antérieures avaient permis de trouver des moyens de couvrir les Jeux olympiques d'hiver 2006 de Turin (Italie) en rationalisant les équipes et le matériel envoyés sur place. Les pratiques exemplaires de l'industrie sont appliquées partout au sein de la Société et nous continuerons de recourir aux contrats d'approvisionnement stratégiques pour obtenir de meilleures conditions pour l'achat de produits et services.

## **PRIORITÉ STRATÉGIQUE N° 5 : RESSOURCES HUMAINES CRÉATIVES**

*SOULIGNER L'ENGAGEMENT DE CBC | RADIO-CANADA À L'ÉGARD DE L'ENSEMBLE DE SES EMPLOYÉS - LES CRÉATEURS ET CEUX QUI LES SOUTIENNENT.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- les investissements dans la formation et le perfectionnement;
- la satisfaction du personnel;
- les conditions de travail.

CBC | Radio-Canada possède un effectif hautement créatif comptant 9 800 employés répartis dans tout le pays. Sept syndicats représentent 90 pour cent des employés de la Société.

La Société investit davantage dans le perfectionnement professionnel et la formation, pour que ses employés disposent des outils nécessaires à leur travail. Elle a également appliqué diverses stratégies pour améliorer les communications internes et faire en sorte que les employés comprennent mieux les valeurs et la vision de la Société. Par exemple, les employés obtiennent maintenant rapidement des comptes rendus sur les réunions du Conseil d'administration et ont accès sur le site intranet à de l'information sur les orientations stratégiques de CBC | Radio-Canada, sur l'environnement concurrentiel et le contexte de la programmation ainsi que sur nos difficultés financières.

CBC | Radio-Canada a procédé récemment à deux sondages auprès de ses employés. Le premier a eu lieu en 2001 et le deuxième en 2004. Les résultats obtenus en 2004 dénotent une amélioration marquée par rapport à 2001, particulièrement dans des domaines comme la reconnaissance de la contribution des employés, le sentiment d'appartenance, la qualité de la supervision et la perception de l'image de l'entreprise.

Dans certains domaines, des améliorations sont nécessaires. Nous pensons notamment au stress lié au travail, aux communications et à la gestion du rendement. Des plans d'action ont été élaborés afin d'y voir.

## **PRIORITÉS CONCERNANT LES RESSOURCES HUMAINES CRÉATIVES**

**Conditions de travail :** En réaction aux résultats du sondage mené auprès des employés en 2004, CBC | Radio-Canada révisé actuellement son processus de gestion du rendement et son plan de développement du leadership et de formation de la relève. Nous entendons aussi mettre davantage l'accent sur le bien-être des employés et sur les programmes d'orientation. Entre autres initiatives destinées au personnel, mentionnons les changements organisationnels à la Télévision et à la Radio de Radio-Canada.

**Conventions collectives :** CBC | Radio-Canada espère ratifier plusieurs conventions collectives qui sont actuellement en cours de négociations ou doivent être renouvelées en 2006.

## **PRIORITÉ STRATÉGIQUE N° 6 : PARTENARIATS STRATÉGIQUES**

*POSITIONNER CBC | RADIO-CANADA DE FAÇON À LUI PERMETTRE DE MIEUX REMPLIR SON MANDAT GRÂCE À UNE SÉLECTION JUDICIEUSE D'ALLIANCES ET DE PARTENARIATS.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- la qualité et l'efficacité des coentreprises et des partenariats.

Les partenariats stratégiques ont pris de l'importance au fil des ans parce qu'ils permettent à CBC | Radio-Canada d'accroître son rayonnement grâce aux nouvelles technologies tout en limitant les risques financiers qui y sont associés. Parmi les exemples de partenariats récents, mentionnons celui conclu avec Sirius Satellite Radio, CBC News Express/RDI Express, et les chaînes de télévision spécialisée ARTV, The Documentary Channel et CBC Country Canada (qui est maintenant une propriété exclusive de CBC | Radio-Canada). CBC | Radio-Canada s'est également associée à des projets de marketing conjoint avec Astral Media et Corus Entertainment.

## **PRIORITÉS EN MATIÈRE DE PARTENARIATS STRATÉGIQUES**

Nous évaluerons nos accords de partenariat avec ARTV et The Documentary Channel pour voir s'ils peuvent être améliorés. Nous poursuivrons les pourparlers avec les autorités aéroportuaires en vue d'étendre à d'autres aéroports du Canada le service CBC News Express/RDI Express, qui offre aux utilisateurs des aéroports

d'Ottawa, de Toronto et de Montréal des nouvelles et des reportages sur les actualités canadiennes et internationales ainsi que de l'information sur le monde des affaires, les sports, les arts et la météo.

Nous travaillons actuellement avec Astral Media, The Score, Standard Broadcasting et d'autres partenaires au développement de services de radio multiculturels pour Sirius Satellite Radio. Nous coproduisons également des documentaires avec des partenaires internationaux comme *The New York Times*, S4C et ZDF, afin d'établir la marque CBC | Radio-Canada et d'offrir aux Canadiens une autre source de programmation distinctive et de qualité supérieure. Finalement, nous évaluons la pertinence de maintenir les accords conclus avec des stations de télévision privées qui sont actuellement des affiliées de CBC | Radio-Canada.

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE N° 7 : COLLABORATION

*FAIRE EN SORTE QUE CBC | RADIO-CANADA  
FONCTIONNE COMME UNE ENTREPRISE INTÉGRÉE.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- les dépenses consacrées à la programmation inter-médias;
- la poursuite du projet d'intégration et de consolidation des services de nouvelles.

Chacun des services de CBC | Radio-Canada possède des caractéristiques uniques, mais tous autant qu'ils sont profitent d'une collaboration plus étroite entre eux. Par exemple, en mettant en commun leurs ressources, CBC Television et la Télévision de Radio-Canada ont pu produire la minisérie *Trudeau* pour les auditoires francophones et anglophones du pays. Suivant le même principe, CBC Radio et la Radio de Radio-Canada coproduisent des concerts qui sont ensuite diffusés sur leur réseau respectif.

Le projet d'intégration et de consolidation des services de nouvelles de CBC vise à faciliter le partage de l'information, des idées et des ressources entre CBC Radio, CBC Television et *CBC.ca*. La consolidation en un seul lieu des activités de CBC | Radio-Canada à Ottawa, à Québec et à Edmonton a également encouragé toutes nos composantes médias à collaborer plus étroitement, tout comme cela s'est fait pour la création des Services partagés, qui a permis de regrouper tous les services ayant trait aux technologies de l'information, à la gestion des ressources humaines et à l'administration financière de la Société.

## PRIORITÉS EN MATIÈRE DE COLLABORATION

- La réalisation d'un docudrame sur la crise d'Oka produit en collaboration par CBC Television et la Télévision de Radio-Canada;
- L'acquisition de *Crash Landing*, une production indépendante qui a été acquise pour diffusion à l'antenne de CBC Television et la Télévision de Radio-Canada et sur les ondes de CBC Newsworld et du RDI;
- le regroupement du personnel sous un même toit dans différents emplacements de CBC | Radio-Canada un peu partout au pays.

## PRIORITÉ STRATÉGIQUE N° 8 : LIENS ÉTROITS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES

*RESSERRER LES LIENS DE CBC | RADIO-CANADA AVEC  
LES PARTIES INTÉRESSÉES.*

*LES INDICATEURS DE SUCCÈS SONT :*

- les niveaux de satisfaction des Canadiens;
- les services offerts aux parties intéressées;
- la pertinence des services dans l'optique des parties intéressées.

CBC | Radio-Canada a développé des liens importants avec les parties intéressées notamment avec l'Administration publique, le Parlement, le CRTC et le public canadien. Le maintien de ces liens étroits est essentiel à l'atteinte de nos objectifs.

## PRIORITÉS EN MATIÈRE DE LIENS ÉTROITS AVEC LES PARTIES INTÉRESSÉES

- Effectuer des études sur la perception qu'ont les parties intéressées des orientations stratégiques de CBC | Radio-Canada.
- Rallier les parties intéressées à la vision à long terme de CBC | Radio-Canada en assurant la promotion d'initiatives comme le plan d'accélération de la TVHD et la stratégie de renouvellement des licences.
- Informer les députés de la nature de notre mandat et des difficultés que traverse le secteur de la radiodiffusion.
- Étudier la viabilité d'une fondation établie pour permettre aux Canadiens d'assurer un soutien financier direct aux initiatives clés de CBC | Radio-Canada en matière de programmation.

