



RENOUVELER ET RENFORCER RADIO-CANADA

*Sommaire du Plan d'entreprise de Radio-Canada
2001-2002 à 2005- 2006*

*Présenté à la
ministre du Patrimoine canadien*

Jun 2001



Table des matières

INTRODUCTION.....	5
1. UN ENVIRONNEMENT EN ÉVOLUTION	7
2. LE RÔLE DU RADIODIFFUSEUR PUBLIC	8
3. NOTRE CONTRIBUTION AU SYSTÈME DE RADIODIFFUSION.....	10
A. RADIO-CANADA OFFRE AUX CANADIENS UNE EXPÉRIENCE UNIQUE.....	10
B. RADIO-CANADA CONTRIBUE À PROMOUVOIR L'IDENTITÉ NATIONALE.....	11
C. RADIO-CANADA APPUIE LES CRÉATEURS CANADIENS	12
D. RADIO-CANADA RENVOIE UN REFLET FIDÈLE DU CANADA	13
E. RADIO-CANADA CONTRIBUE À PROMOUVOIR L'IMAGE DU CANADA À L'ÉTRANGER	13
4. LA CONTRIBUTION DE RADIO-CANADA EST MENACÉE.....	14
5. PRIORITÉS ET ORIENTATIONS STRATÉGIQUES DE RADIO-CANADA.....	16
A. UTILISER LES ACTIFS POUR FINANCER LA PROGRAMMATION.....	17
B. TRANSFORMER ET RENFORCER RADIO-CANADA	18
C. PARTENARIATS ET ALLIANCES ESSENTIELS AU SUCCÈS DE RADIO-CANADA.....	24
D. LE FONDS CANADIEN DE TÉLÉVISION.....	25
6. APPUI REQUIS	26
7. CONCLUSION.....	30

Annexes

APERÇU FINANCIER

APERÇU FINANCIER – IMMOBILISATIONS ET FONDS DE ROULEMENT

IMMOBILISATIONS

FONDS DE ROULEMENT

PLAN D'EMPRUNT





Introduction

Au cours de l'année 2000, la Société Radio-Canada s'est particulièrement distinguée en s'acquittant de son mandat et en servant les Canadiens avec succès. L'année a débuté avec la diffusion, sur les quatre réseaux, des célébrations du nouveau millénaire qui ont rassemblé tout le pays et l'ont uni au reste du monde. Elle s'est terminée avec l'exceptionnelle série épique, *Le Canada : Une histoire populaire / Canada: A People's History*, tournée dans les deux langues et suivie par plus de 14 millions de Canadiens et Canadiennes.

Cette année a été marquée également par la mise en œuvre des premières mesures concrètes qui mèneront à la transformation de la Télévision anglaise et au renouvellement de la grille de grande écoute de la Télévision française, tandis que tous les services radiophoniques de langue anglaise et de langue française ont continué à bâtir sur l'excellence de leur programmation. Notre objectif est tout simplement de continuer à accroître la valeur réelle et perçue de Radio-Canada auprès de la population canadienne.

Étant le seul radiodiffuseur à offrir des grilles presque entièrement canadiennes aux heures de grande écoute sur tous ses services et dans tout le pays, Radio-Canada contribue d'une manière tout à fait unique à préserver l'identité nationale.

Pour arriver à maintenir et renforcer sa contribution au pays, Radio-Canada a lancé une série d'initiatives clés axées sur les orientations stratégiques et les priorités nationales à long terme de la Société.

Grâce à ces initiatives, Radio-Canada est en mesure de recentrer ses activités sur son mandat et sur ses compétences fondamentales, de manière à fournir une programmation de la plus grande qualité et à demeurer fidèle à ses racines en tant que radiodiffuseur public national. La Société déploiera tous les efforts possibles pour offrir aux Canadiens et Canadiennes des services qu'ils valoriseront davantage et pour se montrer responsable sur le plan financier.

Par ailleurs, bon nombre des initiatives énoncées au Plan d'entreprise ont pour but de donner à Radio-Canada la plus grande marge de manœuvre financière possible.

Radio-Canada a fait de grands progrès pour réaliser ses objectifs au cours de la dernière année. « Renouveler et renforcer Radio-Canada » énonce la voie à suivre dans l'avenir, mais fait également ressortir les grandes pressions financières auxquelles Radio-Canada sera confrontée si elle maintient ses activités à leur niveau actuel au cours des cinq prochaines années.

Le président-directeur général,

Robert Rabinovitch





1. Un environnement en évolution

Radio-Canada évolue dans un environnement qui présente des défis sans précédents.

La révolution numérique, ainsi que la mondialisation de l'économie et du secteur des communications sont les principaux moteurs du changement qui s'opère en ce moment. En même temps, la fragmentation croissante des auditoires provoquée par l'arrivée de nouveaux services rend plus nécessaire encore l'existence d'un radiodiffuseur de service public dynamique au Canada. Vu la présence de concurrents bien plus forts et intégrés verticalement, ainsi que l'existence de nouvelles sources de concurrence, tant sur la scène nationale qu'internationale, il est devenu plus urgent que jamais de préserver un « espace pour la radiodiffusion publique » au Canada.

On a vu apparaître, au cours de l'année écoulée, de nouveaux conglomérats puissants dans le secteur des médias au Canada. La plupart ont opté pour une stratégie d'intégration verticale, tout en renforçant en même temps leur position grâce à l'acquisition de nouveaux actifs de radiodiffusion.

Compte tenu de cette nouvelle concurrence, il sera de plus en plus difficile et coûteux pour Radio-Canada de faire l'acquisition de droits d'émissions canadiennes de grande qualité. Une plus grande sollicitation du Fonds canadien de télévision (FCT) rendra également plus difficile l'accès de Radio-Canada à un niveau de financement suffisant pour continuer à offrir une grille d'émissions qui soient typiquement et authentiquement canadiennes.

La politique du CRTC concernant la télévision numérique payante et les chaînes spécialisées crée des conditions d'accès au marché des plus libérales pour les nouveaux services. Dès l'automne 2001, près de 300 nouveaux services de télévision pourraient être disponibles.

L'émergence de ces nouvelles puissances médiatiques se ressentira également sur le marché de la publicité. Plus le conglomérat est important, plus il aura de débouchés spécialisés et de possibilités pour placer ses publicités et faire des promotions croisées avec un effet maximum. La concentration des médias réduira le nombre d'options en marketing à la disposition des radiodiffuseurs non alignés.

Plusieurs analystes craignent que cet accroissement de la concentration de la propriété n'entraîne une diminution du nombre de voix qui pourront se faire entendre à l'occasion de débats ou d'enjeux publics. Dans ce contexte, il importe de pouvoir compter sur la présence d'un radiodiffuseur public vigoureux, doté de services journalistiques forts et indépendants, pour préserver la diversité des voix et l'expression d'un point de vue réellement canadien sur l'actualité nationale et internationale.



2. Le rôle du radiodiffuseur public

La Société Radio-Canada appartient à tous les Canadiens et fait partie intégrante de leur patrimoine, tout en étant le plus grand fournisseur et le plus grand promoteur de contenu culturel canadien au pays.

En qualité de radiodiffuseur public du Canada, Radio-Canada présente des thèmes, des valeurs et des points de vue régionaux canadiens aux téléspectateurs de la manière la plus efficace possible et s'efforce d'offrir des services de grande qualité en anglais et en français, ainsi que de refléter le caractère multiculturel et multiracial du pays.

Dans le paysage audiovisuel d'aujourd'hui, qui se caractérise par une concentration et un encombrement accrus, l'espace occupé par le radiodiffuseur public revêt une importance plus précieuse que jamais.

Le rôle du radiodiffuseur public

Au Canada, comme dans bien d'autres pays du monde, le radiodiffuseur public est la plus grande institution culturelle. Il intervient quotidiennement dans la vie des citoyens du pays en leur offrant une programmation distinctive, à la fois objective et impartiale.

Sur le plan du contenu et de la promotion des valeurs et de la culture d'un pays, les radiodiffuseurs publics n'hésitent pas à innover et à prendre des risques. Tout en assurant un service qui fait appel aux technologies les plus efficaces possibles et de la manière la plus responsable possible sur le plan financier, ils doivent être à l'avant-garde en ce qui a trait aux nouveaux concepts et aux formules d'émissions, et offrir une programmation qui plaît et qui intéresse de vastes auditoires.

Les radiodiffuseurs publics contribuent ainsi à repousser les limites du système de radiodiffusion de leur pays, en établissant les plus hautes normes d'excellence à la fois pour le reportage des nouvelles et de l'information, pour le journalisme d'enquête et pour la présentation des sujets nationaux et régionaux.

En fixant des normes exigeantes dans tous les aspects de la radiodiffusion, et en offrant aux citoyens des émissions originales qui rendent compte et font la promotion des valeurs culturelles de la société, les radiodiffuseurs publics exercent une influence positive sur les radiodiffuseurs privés et sur l'ensemble du marché de la radiodiffusion.



Radio-Canada : radiodiffuseur public du Canada

Dans son rôle de radiodiffuseur public du Canada, Radio-Canada s'efforce de mettre en valeur des thèmes canadiens, de fournir des nouvelles et des informations qui les concernent, de promouvoir la culture canadienne et de relier les diverses communautés et régions du pays.

Dans toutes ses émissions, Radio-Canada rend compte de la force du passé du Canada et des promesses que lui réserve l'avenir, et elle montre la remarquable diversité culturelle et régionale de sa population. Elle est le seul radiodiffuseur qui offre des services de radiodiffusion traditionnels et des services en ligne à tous les Canadiens, en français et en anglais, d'un bout à l'autre du pays. Ses émissions de nouvelles et d'actualité ont la réputation d'adhérer aux normes d'excellence les plus élevées. Ses services de radio, notamment, offrent un contenu original sans publicité, qui n'a pas son égal en ce qui a trait à la profondeur du traitement des sujets et à la présentation d'artistes et de thèmes canadiens.

L'objectif de Radio-Canada est de maintenir cette qualité de service. Cet objectif est toutefois de plus en plus difficile à réaliser, en raison de forces extérieures comme la concentration accrue de la propriété des médias, la hausse des coûts et les nouvelles sources de programmation en provenance du monde entier. En même temps, ces forces extérieures font ressortir combien il est nécessaire que Radio-Canada continue à préserver l'identité canadienne et à jouer son rôle de radiodiffuseur public, c'est-à-dire offrir une programmation canadienne distinctive.



3. Notre contribution au système de radiodiffusion

Radio-Canada contribue de manière significative au système canadien de radiodiffusion :

- en offrant aux Canadiens une expérience unique;
- en contribuant à la promotion de l'identité canadienne;
- en appuyant les créateurs canadiens;
- en renvoyant une image fidèle du Canada;
- en rehaussant l'image du Canada à l'étranger.

A. Radio-Canada offre aux Canadiens une expérience unique

Radio-Canada a pour mandat de refléter les expériences des Canadiens d'une manière qui renseigne, éclaire et divertit. La programmation de grande qualité, typiquement canadienne, de Radio-Canada est conçue à l'intention de citoyens plutôt que de consommateurs.

Radio-Canada : Appréciée des Canadiens

Selon un sondage de Pollara réalisé en 1999, la grande majorité des Canadiens pensent clairement qu'il est important d'avoir un radiodiffuseur public national comme Radio-Canada. La plupart estiment en outre que Radio-Canada s'acquitte bien de son mandat.

Radio-Canada : Foyer du contenu canadien

Lorsque les Canadiens écoutent des émissions canadiennes, c'est sur les services télévisuels, radiophoniques ou Internet de Radio-Canada. En 1999-2000, neuf des dix émissions de divertissement canadiennes les plus populaires de la télévision de langue anglaise et quatre des cinq émissions les plus populaires de la télévision de langue française étaient diffusées à l'antenne de Radio-Canada. En outre, les sites Web de la Société en français et en anglais ont enregistré le nombre impressionnant de 32 millions de pages vues par mois.

Tous les services télévisuels et radiophoniques de Radio-Canada dépassent largement les exigences fixées par les instances de réglementation du Canada en matière de contenu. Les grilles de la saison actuelle des deux chaînes principales de télévision de Radio-Canada ont un contenu à 94 p. 100 canadien aux heures de grande écoute, et celles des chaînes spécialisées, CBC Newsworld et le RDI, ont des contenus à 90 et 97 p. 100 canadiens respectivement. Les services radiophoniques de Radio-Canada ont une teneur canadienne qui dépasse 95 p. 100 pour les émissions parlées et 50 p. 100 dans le cas du contenu musical. À la Radio française, 95 p. 100 de la musique diffusée est d'expression francophone.



Radio-Canada : une programmation axée sur les citoyens

Radio-Canada conçoit sa programmation pour les Canadiens, qu'elle considère comme des citoyens plutôt que des consommateurs. À preuve, ses services de radio non commerciaux et les blocs d'émissions sans publicité destinés aux enfants à la télévision et sur Internet. Ses services radiophoniques en particulier mettent les auditoires en contact avec leur région, l'ensemble du pays et le monde entier. Leur présence dans les communautés francophones minoritaires partout au pays contribue largement au rayonnement de la culture francophone. Il n'y a que Radio-Canada qui soit prête à annuler des centaines d'heures d'émissions normales pour retransmettre aux Canadiens des événements d'importance majeure au fur et à mesure qu'ils se déroulent. Et que ce soit à la radio ou à la télévision, Radio-Canada a la réputation de toujours chercher à se dépasser, à développer davantage son journalisme incisif ainsi que ses comédies cinglantes typiquement canadiennes et connues dans le monde entier.

Radio-Canada : des émissions qui se distinguent par leur qualité

La performance de Radio-Canada lors des remises des prix Gemini et Gémeaux démontre que, malgré la fragmentation accrue des auditoires et la multiplication des chaînes et des réseaux, la Télévision de Radio-Canada maintient son niveau exceptionnel de qualité, de créativité et de vitalité. Cette année encore, les services de télévision de Radio-Canada ont récolté, plus que tout autre diffuseur, des prix Gémeaux et Gemini.

B. Radio-Canada contribue à promouvoir l'identité nationale

Radio-Canada est un véhicule essentiel pour couvrir et analyser les événements canadiens importants. En même temps, elle a la responsabilité toute spéciale de jeter des ponts et d'encourager la compréhension mutuelle entre les Canadiens.

Il suffit de jeter un coup d'œil à la grille de l'automne 2000 pour se faire idée de la manière dont Radio-Canada s'acquitte de cette responsabilité. La présentation à la télévision de la série épique *Le Canada : Une histoire populaire/Canada: A People's History*, la couverture respectueuse des événements entourant le décès et les funérailles de Pierre Elliott Trudeau, la retransmission directe des Jeux olympiques de Sydney et les forums de citoyens organisés lors des élections fédérales sont des initiatives qui ont contribué de manière significative à promouvoir l'identité nationale.

Le Canada : Une histoire populaire/Canada: A People's History est un exemple parfait de la contribution de Radio-Canada à la conscience et à l'identité canadiennes. Seule Radio-Canada a pu se permettre de prendre le risque et de consacrer les ressources nécessaires pour réaliser, dans les deux langues, une série épique relatant l'histoire du Canada vue à travers les yeux des gens qui l'ont vécue. Ces émissions, qui sont suivies chaque semaine par des millions de téléspectateurs francophones et anglophones, sont appuyées par des sites et des forums de discussion sur le Web, des tribunes téléphoniques à la radio, des livres (numéro un des meilleures ventes hors fiction au Canada anglais durant tout l'automne), des vidéocassettes à caractère éducatif et des guides pédagogiques.



C. Radio-Canada appuie les créateurs canadiens

La commande, la production et la diffusion d'œuvres originales d'artistes canadiens représentent des activités vitales de Radio-Canada.

Au cours des sept années couvertes par sa licence actuelle, Radio-Canada investira des centaines de millions de dollars dans le développement et la présentation d'artistes canadiens et d'œuvres d'artistes canadiens. Ces contributions visent diverses activités importantes, dont bénéficient des artistes, des organismes artistiques, des titulaires de droit d'auteur et des producteurs indépendants. Au cours de l'exercice 1999-2000 uniquement, Radio-Canada a versé directement aux artistes 36 millions de dollars.

Radio-Canada est le principal véhicule pour la présentation de troupes de théâtre, des troupes de danse et d'orchestres canadiens, tant au niveau national que régional. Elle fournit en outre une plate-forme de distribution importante pour des organismes traditionnels et d'intérêt particulier, ainsi que pour des émissions à caractère artistique.

Chaque semaine, la Télévision française de Radio-Canada propose à tous les téléspectateurs francophones des rencontres avec les artistes et les créateurs qui sont à la base de la vie culturelle du Canada. Mentionnons particulièrement la série *Les Beaux Dimanches*, qui offre tous les dimanches soirs une vitrine exceptionnelle aux artistes. À cela il faut rajouter la *Télé des arts (ARTV)*, une chaîne spécialisée qui commencera à diffuser à l'automne 2001, et qui a pour but de promouvoir les arts et les artistes canadiens d'expression française.

Les services radiophoniques de Radio-Canada s'engagent également au développement des artistes canadiens et s'efforcent de promouvoir l'éclosion de nouveaux talents, de compositeurs et d'interprètes dans une grande diversité de genres musicaux et dans divers domaines de l'expression culturelle comme le théâtre et la littérature.

Les deux services organisent chaque année plusieurs concours importants pour aider à découvrir de nouveaux talents canadiens. Chaque année, Radio-Canada commande également des nouvelles compositions classiques et retransmet des centaines d'heures de concerts et de festivals qui ont lieu dans tout le pays.



D. Radio-Canada renvoie un reflet fidèle du Canada

Conformément au mandat qui lui a été confié par le Parlement, Radio-Canada assure, depuis sa création au milieu des années 1930, un service de radiodiffusion national et régional. Les services de radio et de télévision de Radio-Canada ont une présence active dans les communautés partout au pays, comme en témoignent les chiffres suivants :

- Le réseau français de télévision diffuse chaque année des milliers d'heures d'émissions régionales en langue française, le seul radiodiffuseur à en faire autant à l'extérieur des principaux marchés francophones du Québec, de l'Est de l'Ontario et du Nouveau-Brunswick.
- Plus de 50 p. 100 de la grille du réseau anglais de télévision est constituée d'émissions qui reflètent les régions.
- Plus de 65 p. 100 des 1 000 heures de programmation régionale produites chaque semaine par la Radio française proviennent des régions.
- À Radio One et Radio Two, 60 p. 100 des émissions diffusées sont consacrées à la représentation des régions.

E. Radio-Canada contribue à promouvoir l'image du Canada à l'étranger

En diffusant en sept langues, la Société Radio-Canada contribue largement à projeter une image positive du Canada à l'étranger. Pour remplir ce rôle, elle a recours à plusieurs moyens, notamment : Radio-Canada International, son service de vente d'émissions de télévision, ses sites Web, Newsworld International, qui présente aux États-Unis l'information dans une perspective canadienne, et TV5, qui étend la francophonie au monde entier.

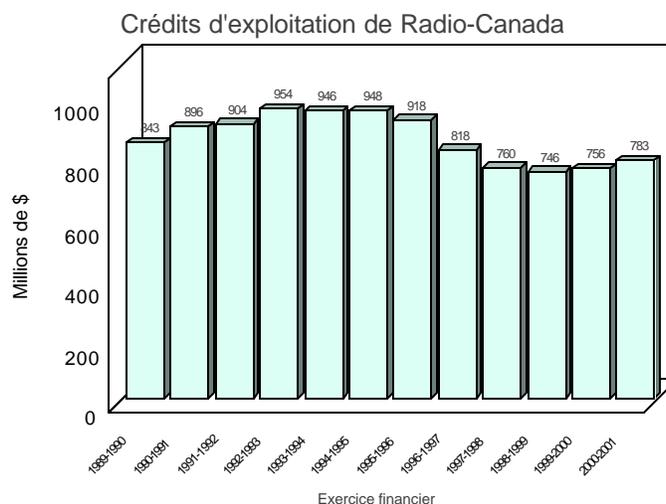


4. La contribution de Radio-Canada est menacée

Radio-Canada a besoin d'importantes ressources pour s'acquitter de son vaste mandat et rejoindre les Canadiens d'une manière tout à fait unique. Or les compressions des crédits et des budgets de Radio-Canada qui ont été imposées au cours des années 90, conjuguées à une concurrence accrue pour l'obtention des recettes publicitaires et à une hausse des coûts, ont réduit la marge de manœuvre financière de la Société et sa capacité de contribuer au système canadien de radiodiffusion et au développement du pays.

Les crédits d'exploitation de Radio-Canada sont stables, mais ont néanmoins diminué considérablement au cours des années 90

Les crédits parlementaires attribués à Radio-Canada pour ses dépenses d'exploitation avaient progressé régulièrement d'année en année, pour atteindre environ 950 millions de dollars en 1992-1993. Ces augmentations étaient surtout liées à des hausses salariales conformes aux lignes directrices du gouvernement. Après les compressions annoncées dans le budget fédéral de 1993 et l'examen des programmes de 1995, les crédits ont commencé à chuter brutalement, soit de 21 p. 100 entre 1994-1995 et 1998-1999. En l'espace de ces cinq ans, ils sont ainsi passés de 948 millions à 746 millions de dollars. La modeste augmentation qui fait remonter ce chiffre à 783 millions de dollars en 2000-2001 était attribuable à un financement supplémentaire accordé en partie pour faire face à des hausses salariales conformes aux lignes directrices du gouvernement.



Note: Tous les chiffres sont tirés du budget principal des crédits d'exploitation, à l'exception de ceux de 1997-1998, qui comprennent un budget supplémentaire prévoyant essentiellement des fonds additionnels pour la radio.

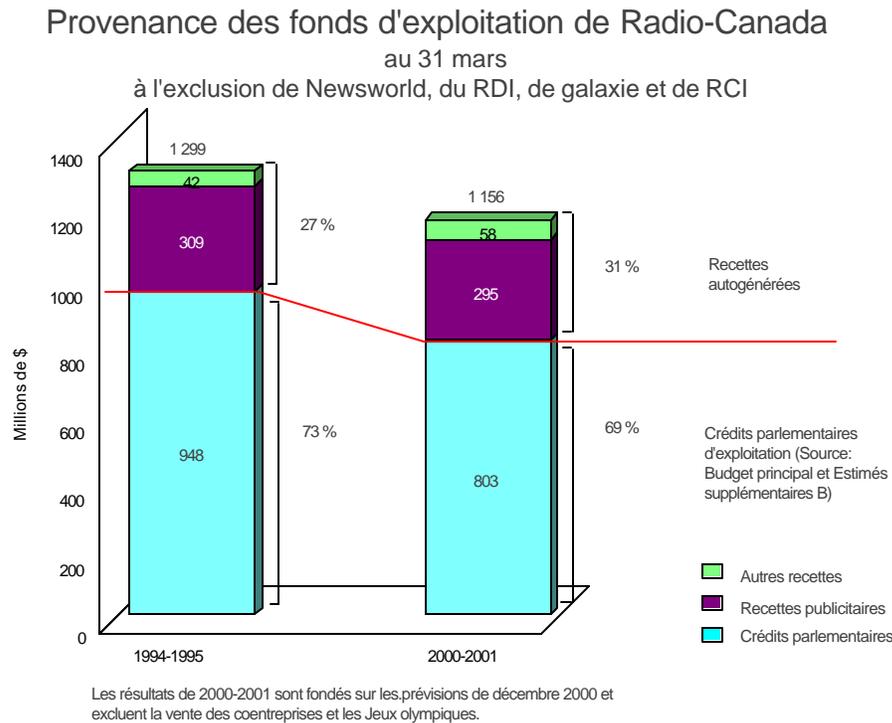
Radio-Canada dépend de plus en plus des recettes auto-générées et sa marge de manœuvre financière est minime

Les crédits parlementaires demeureront la principale source de financement pour assurer le fonctionnement de Radio-Canada et l'exploitation de ses services. Mais, vu la forte diminution de ses fonds d'exploitation au cours des dix dernières années, Radio-Canada dépend de plus en plus lourdement des recettes qu'elle génère par ses activités, principalement dans le secteur publicitaire, proportionnellement à l'ensemble de ses fonds d'exploitation. Malheureusement, on prévoit que les recettes publicitaires de la Télévision anglaise et de la Télévision française diminueront



considérablement au cours des prochaines années sous l'effet de la fragmentation du marché, de l'intensification de la concurrence et de la transformation de la Télévision anglaise.

Le défi, pour Radio-Canada, sera de continuer de parer à l'accroissement de la concurrence et à l'augmentation des coûts avec les sources de recettes et les niveaux de financement dont elle dispose actuellement.



D'importantes compressions financières permanentes

La Société doit constamment s'efforcer de compresser ses coûts et de réaliser des économies pour pouvoir équilibrer son budget. Les hausses de coûts dans divers secteurs, notamment les salaires, les droits sur les émissions et certaines dépenses imprévues comme celles entraînées par le sous-titrage codé d'un plus grand nombre d'émissions, imposées par une récente décision de la Commission canadienne des droits de la personne, font qu'il est de plus en plus difficile pour Radio-Canada d'équilibrer son budget.

Les pressions financières nettes qui échappent au contrôle de Radio-Canada (après obtention du financement minimum requis du Conseil du Trésor, par l'entremise du processus de la MJANR) passeront de 32 millions en 2001-2002 à 66 millions de dollars d'ici 2005-2006. Ces pressions financières inévitables réduiront les sommes que la Société voudrait réinvestir en programmation. Ces chiffres indiquent l'écart prévu entre les sources de recettes, les niveaux de financement actuels et les augmentations de coûts correspondant à des dépenses telles que les salaires, le sous-titrage codé et les droits sur les émissions.

L'aperçu financier quinquennal fourni en annexe donne davantage de détails à cet égard.



5. Priorités et orientations stratégiques de Radio-Canada

Les priorités stratégiques suivantes tiennent compte de la nécessité de renouveler et renforcer Radio-Canada.

- ❶ **Donner l'image d'une entreprise bien gérée et générer des fonds additionnels pour les réinvestir dans la programmation**
 - Exploiter le plein potentiel des actifs de Radio-Canada.
 - Mettre en œuvre un nouveau mode de gestion des immeubles.
 - Maximiser les avantages à long terme dont Radio-Canada pourrait bénéficier en vendant son infrastructure de transmission.
- ❷ **Présenter une programmation distinctive de haut calibre .**
 - Soutenir la transformation de la Télévision anglaise et les projets de changement dans toutes les composantes médias afin de renforcer le caractère distinctif de ses services.
 - Renforcer la présence et le reflet des régions dans toutes les composantes médias.
 - Mettre en valeur de nouveaux talents, de nouvelles voix et de nouveaux visages.
 - Maintenir un leadership journalistique.
 - Créer un environnement télévisuel fiable, éducatif et divertissant pour les enfants.
 - Mettre l'accent sur le contenu.
- ❸ **Favoriser l'émergence d'un débat public sur le financement de Radio-Canada qui serait fonction d'une plus grande efficacité de l'exploitation**
 - Favoriser un débat avec le public, le gouvernement et les principaux intéressés pour rappeler l'importance du rôle du radiodiffuseur public dans la préservation et la promotion de la culture canadienne.
 - Démontrer que Radio-Canada est maintenant une entreprise efficiente qui optimise tous ses actifs.
- ❹ **Faire pression pour la création d'un Fonds pour la production indépendante distinct pour Radio-Canada qui faciliterait le financement de notre programmation.**
 - Défendre les modifications demandées aux règles actuelles du FCT pour s'assurer que Radio-Canada et les autres télédiffuseurs sont sur un pied d'égalité.
- ❺ **Positionner Radio-Canada de façon à lui permettre de mieux remplir son mandat grâce à une sélection judicieuse d'alliances et de partenariats.**
- ❻ **Permettre à Radio-Canada de mieux exercer ses activités en tant que conglomérat intégré .**
 - Optimiser les synergies et la promotion croisée entre les composantes médias.
 - Favoriser les projets d'émissions intermédias.
 - Présenter une image de marque uniforme à l'échelle de la Société.



On trouvera ci-après les éléments les plus significatifs de la stratégie de Radio-Canada pour la période allant de 2001-2002 à 2005-2006.

A. Utiliser les actifs pour financer la programmation

La production et la diffusion d'émissions originales de grande qualité qui renvoient aux Canadiens une image d'eux-mêmes, de leur pays et de ses régions, à la radio, à la télévision et sur Internet, sont la raison d'être de Radio-Canada.

En décembre 1999, Radio-Canada a créé un Groupe de travail sur la réingénierie chargé d'aider à redéfinir la Société Radio-Canada du XXI^e siècle. Le principal objectif était de profiter de toutes les économies d'exploitation possibles pour générer des recettes supplémentaires qui seraient investies dans les activités fondamentales de Radio-Canada, à savoir la programmation.

À la suite des recommandations du Groupe de travail, Radio-Canada a mis en œuvre un programme en deux volets pour mettre à profit ses actifs actuels. Ce programme comporte les deux éléments suivants : la cession des actifs de transmission et le regroupement de la gestion des immeubles.

Cession des actifs de transmission

Si la gestion des installations de transmission ne fait pas partie des activités fondamentales de Radio-Canada, la Société possède ou loue néanmoins 962 sites de transmission, 657 tours de transmission et 2 471 émetteurs, dont beaucoup sont situés dans des régions éloignées. Ces actifs pourraient probablement avoir bien plus de valeur pour des entreprises de télécommunications ou autres opérateurs, puisque les dispositifs et services de communication sans fil et les réseaux à large bande sans fil continuent à prendre de l'importance. À preuve, les expériences de la British Broadcasting Corporation (BBC) et en Australie, qui ont vendu leurs installations de transmission.

Radio-Canada étudie la possibilité de se départir de ces actifs afin de générer une source de fonds pouvant être ré-investie en programmation.

Si la vente de ces installations est conclue, Radio-Canada restera titulaire de ses licences de radiodiffusion, et assumera l'ultime responsabilité du contrôle du signal de radiodiffusion et du contenu afférent, conformément à la loi, à la réglementation et aux conditions rattachées à ses licences.

Regroupement de la gestion des immeubles

La nécessité d'optimiser la gestion et l'utilisation des biens immobiliers de Radio-Canada (soit actuellement 5 millions de pieds carrés, dont 94 p. 100 lui appartiennent) a conduit la Société à réexaminer entièrement l'utilisation et les coûts de ses immeubles, avec l'aide de consultants extérieurs et, par la suite, d'un expert en gestion de biens immobiliers.



Certains immeubles ont été sélectionnés dans un premier temps pour générer des recettes supplémentaires grâce à la location de l'espace non utilisé, à la cession de terrains vacants et au regroupement des activités. Il s'agit notamment du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto, de la Maison de Radio-Canada à Montréal et des immeubles de Radio-Canada à Vancouver, Burnaby, Edmonton et Regina. Ces six propriétés représentent ensemble 84 p. 100 de l'espace total et 80 p. 100 des coûts d'exploitation.

Autres initiatives

Dans le cadre des initiatives prises pour transformer et renforcer son organisation, Radio-Canada a entrepris de faire effectuer une analyse comparative à l'échelle de la Société, afin de renforcer son efficacité et de réduire ses coûts. De nombreux projets ont été mis en œuvre pour réexaminer les méthodes de production, la gestion du parc automobile et l'utilisation des installations, et établir des indicateurs de rendement pour l'ensemble de la Société. L'objectif est de modifier de manière fondamentale et permanente la manière dont Radio-Canada gère ses ressources.

Ces initiatives témoignent de la détermination de Radio-Canada à gérer ses activités comme une vraie entreprise, en vue de générer des ressources qui serviront à améliorer la programmation et à offrir des services de plus grande valeur aux Canadiens.

B. Transformer et renforcer Radio-Canada

Télévision anglaise de Radio-Canada

La transformation et le recentrage de la Télévision anglaise représentent une priorité clé de Radio-Canada. La Télévision anglaise a largement réussi à « canadianiser » sa grille aux heures de grande écoute et elle met désormais l'accent sur son mandat de « service public ». La transformation de la Télévision anglaise actuellement en cours a débuté en octobre 2000 et sera parachevée au cours de la saison de télévision de 2001-2002.

1) Mettre l'accent sur les compétences fondamentales

La grande priorité de la Télévision anglaise de Radio-Canada sera de donner une plus grande cohérence à sa programmation, tout en continuant à offrir un reflet fidèle et rassembleur de toutes les régions du pays, dans ses genres de programmation de base. Elle a l'intention d'accroître sa présence journalistique dans les communautés, d'établir un fonds de développement pour stimuler l'expression des idées régionales, et de confirmer le rôle des régions en ce qui a trait au contenu de l'émission d'information de début de soirée. Un changement majeur dans cette direction est l'insertion de rubriques locales dans un bulletin d'information national de grande qualité, le tout formant le nouveau bloc de 18 heures.



2) Émissions jeunesse

Toutes les grandes télévisions publiques se distinguent par leurs émissions pour enfants. Si elles ne sont pas forcément rentables, ces émissions représentent néanmoins un investissement dans l'avenir d'un pays. La Télévision anglaise excelle déjà dans ce domaine, comme en témoigne son bloc du matin, *CBC Playground* et elle prévoit continuer à promouvoir les valeurs éducatives, à fournir un milieu d'apprentissage sain et à encourager de bonnes compétences parentales; à cette fin, elle élargira ce créneau de programmation du tiers, de façon à présenter 750 heures d'émissions par an.

3) Un journalisme incisif

La Télévision anglaise propose d'accorder une place plus prépondérante aux documentaires, un genre de programmation hautement efficace, pour lequel elle s'est acquis une réputation de chef de file. Pour ce faire, elle compte créer une série documentaire, intitulée *The Canadian Experience*, qui sera réalisée dans les régions, et élaborer de nouvelles émissions d'actualité. La grille du dimanche matin comprendra un « bloc sérieux » composé d'émissions sur des sujets politiques, sur la responsabilité des médias et sur des sujets ayant trait à la spiritualité. On prévoit également réinvestir dans le bloc d'information de 22 heures et dans les émissions spéciales.

4) Émissions artistiques

Dans le secteur des arts, la Télévision anglaise de Radio-Canada a lancé *Opening Night* en période de grande écoute, le jeudi soir. Il s'agit d'une émission de deux heures sans publicité, qui présente les meilleures productions dans le domaine des arts d'interprétation provenant tant du Canada que de l'étranger.

5) Émissions spéciales marquantes

La Société Radio-Canada s'est acquis la réputation de transmettre dans les foyers canadiens des événements « rassembleurs ». C'est à l'antenne de la Télévision anglaise que les Canadiens ont pu suivre des événements mémorables tels que *2000 Today*, une émission spéciale de 26 heures diffusée à l'occasion du passage au nouveau millénaire, qui a relié les Canadiens entre eux et avec le reste du monde; *The Opening of Pier 21*, en souvenir des millions de Canadiens qui sont arrivés comme immigrants au quai 21 de Halifax, et des milliers d'autres qui en sont partis pour servir lors de la Seconde Guerre mondiale; *The Appearance of the Tall Ships*, à Halifax; *The Tomb of the Unknown Soldier*, une retransmission en direct du dévoilement de la tombe du Soldat inconnu, à Ottawa; et, *Pierre Elliott Trudeau*, une rétrospective complète de la vie de l'ancien premier ministre ainsi que la couverture des funérailles nationales.

La série *Le Canada : Une histoire populaire / Canada: A People's History*, qui a été lancée à l'antenne des réseaux anglais et français de Radio-Canada le 22 octobre dernier, est un autre exemple d'émission marquante. Le caractère unique de cette série durera bien au-delà de sa première diffusion et enrichira notre patrimoine canadien, notamment grâce au matériel pédagogique produit pour les écoles, aux sites Web complémentaires et aux autres documents écrits publiés dans son sillage. La série comprend 16 épisodes, les neuf premiers ayant été diffusés sur les deux réseaux de télévision de Radio-Canada pendant la saison 2000-2001.



6) Réduction sélective de la publicité

Un aspect important des efforts mis en œuvre par Radio-Canada pour recentrer la Télévision anglaise et la conformer davantage à son mandat consistera à réduire son espace publicitaire, dans la mesure du possible. Un retrait progressif de la publicité pourrait être dans l'intérêt du gouvernement, du radiodiffuseur public et du secteur privé. Mais Radio-Canada devra néanmoins amorcer ce mouvement avec prudence, puisque les recettes publicitaires représentent plus de 25 p. 100 de ses fonds d'exploitation.

Télévision française de Radio-Canada

La Télévision française de Radio-Canada est une télévision publique, généraliste et populaire, qui continuera à jouer un rôle déterminant au sein du système canadien de radiodiffusion. Avec sa part de 19 p. 100 du marché francophone¹, la Télévision française apporte une contribution significative au dynamisme et à la qualité de l'offre globale de programmation télévisuelle destinée aux francophones, dans un contexte de concentration accrue de la propriété des médias francophones. La Télévision française est fortement enracinée dans toutes les régions du pays et est fermement engagée à refléter la culture et les préoccupations de tous les francophones.

La grille de la Télévision française fait actuellement l'objet d'un important effort de revitalisation, au terme duquel 90 p. 100 des émissions en période de grande écoute auront été remplacées. Les objectifs de cette démarche consistent à préserver le rôle de chef de file de la Télévision française dans ses domaines de programmation prioritaires, à promouvoir l'épanouissement de nouveaux talents créatifs et à leur faire une place en ondes.

Efforts de revitalisation en cours

Dramatiques canadiennes

- Toutes les dramatiques canadiennes ont été remplacées, sauf les deux émissions quotidiennes.

Culture et variétés

- Tous les magazines culturels ont été remplacés.
- Toutes les émissions de variétés ont été remplacées ou considérablement modifiées.
- Le contenu des *Beaux Dimanches*, l'émission phare de Radio-Canada dans le domaine culturel et artistique, a été redéfini de façon plus précise afin de renforcer l'image de cette émission et d'assurer une uniformité pour le téléspectateur.

¹ Part moyenne de Radio-Canada chez les francophones de 2 ans et plus pour la journée entière de radiodiffusion (24 h) – Saison régulière 1999-2000 (septembre 1999 à mars 2000)



Émissions jeunesse

- Ces émissions contiennent désormais davantage de dramatiques et moins de jeux.
- Une nouvelle dramatique destinée aux jeunes, produite en région a été lancée.
- Le créneau matinal de 6 h 30 à 8 h (période de grande écoute pour les enfants de cinq à douze ans) est graduellement déplacé du secteur Nouvelles au secteur Jeunesse.

Programmation diurne

- Toutes les émissions de service public et de variétés présentées dans la journée ont été modifiées ou remplacées.

Sports

- Les sports professionnels (à quelques exceptions près) sont peu à peu abandonnés au profit des sports amateurs, en vue de faire connaître aux auditoires les athlètes amateurs canadiens qui s'entraînent pour les Jeux olympiques d'hiver et d'été.

Nouvelles et actualités

- Une nouvelle unité de production de l'information, regroupée dans de nouveaux locaux avec un équipement entièrement numérique – le *Complexe Nouvelles* – sera inaugurée à l'automne 2001.

Radio anglaise de Radio Canada

Par l'entremise de Radio One et Radio Two, la Radio anglaise de Radio-Canada offre une programmation musicale, culturelle et informationnelle dans 48 localités au pays. Les caractéristiques suivantes rendent la Radio anglaise de Radio-Canada unique et importante aux yeux des Canadiens :

- Elle est non commerciale.
- Sa programmation parlée offre un contenu à plus de 95 p. 100 canadien.
- Elle offre une programmation journalistique exceptionnelle qui comprend des bulletins d'information diffusés toutes les heures, des émissions d'information plus approfondies et plus de 100 heures par semaine d'actualités et de documentaires.
- Elle présente au moins 50 heures par semaine de prestations originales, dont plus de 300 concerts canadiens et près de 100 dramatiques originales canadiennes chaque année.
- Elle diffuse un contenu musical dont la teneur canadienne est la plus élevée de l'industrie de la radio au Canada.
- Elle diffuse environ 1 140 heures par semaine de programmation régionale, et plus de 120 heures par semaine d'émissions entièrement produites dans les régions à l'intention du réseau.

La Radio anglaise de Radio-Canada s'est fixé pour but de continuer à améliorer sa programmation, à innover, à créer de nouvelles émissions et à étendre son rayonnement.



Radio One maintiendra la qualité de sa programmation nationale et régionale. Elle va également augmenter le nombre de pilotes et de nouvelles séries élaborés partout au pays et poursuivre l'élaboration d'une programmation de base, comme *This Morning*.

Radio Two étendra sa diffusion hertzienne aux principales collectivités mal desservies (Kelowna, Sudbury et Swift Current en 2000-2001, ainsi qu'à quatre autres collectivités à Terre-Neuve, en Nouvelle-Écosse, au Québec et en Colombie-Britannique, l'an prochain). Radio-Canada vise ainsi à respecter son engagement à étendre le rayonnement de Radio Two à plus de 80 p. 100 de la population du pays et à faire de ce service « l'outil indispensable de réflexion culturelle », tant en ondes qu'en ligne.²

Radio Three a procédé au lancement de ses sites Internet en l'an 2000, et ceux-ci ont reçu un accueil très favorable. Ces sites seront étoffés et feront l'objet d'un marketing visant à attirer un plus grand nombre de jeunes Canadiens pour les émissions de la radio publique, qu'elles soient diffusées de façon conventionnelle ou par l'intermédiaire des nouveaux médias.

Radio française de Radio-Canada

Le principal objectif de la Radio française de Radio-Canada est de maintenir et de protéger l'espace occupé par la radio publique d'expression française dans un univers numérique complexe où la concentration de la propriété des médias est de plus en plus grande.

La Radio française de Radio-Canada évolue dans un univers médiatique en plein bouleversement, du fait de l'émergence de nouveaux médias et de nouvelles technologies, de changements majeurs dans l'univers médiatique et de l'évolution des habitudes d'écoute dans les milieux francophones. Face à ces changements, la Radio française doit s'adapter et surtout miser sur ses forces particulières. Elle doit continuer à offrir une programmation distinctive qui témoigne de la diversité canadienne.

Plan d'action pour la Radio française

- Ouvrir davantage la programmation nationale et régionale sur le monde, de diverses manières qui vont d'un accroissement des échanges entre les émissions nationales et régionales (300 heures de nouveau contenu), au renforcement de la production réseau destinée aux régions et à la conclusion de partenariats internationaux dans le domaine de la radio.
- Renforcer la présence de la Radio française en région, au moyen d'initiatives telles que la présentation d'une programmation locale en provenance de Trois-Rivières (325 heures par an), le prolongement du réseau de la Chaîne culturelle à Winnipeg et à Vancouver, et la diffusion de la Première Chaîne à Victoria.

²98 p. 100 des Canadiens ont accès à Radio One par voies hertziennes.



- Promouvoir et développer les talents canadiens, notamment en renforçant le site Internet *bandeapart.fm* de Radio-Canada, en adoptant des normes de qualité et des règles de programmation pour la diffusion de musique canadienne, et en créant un centre de production musicale afin d'améliorer la couverture des événements culturels au Québec (58 concerts).
- Augmenter l'écoute, notamment par l'enrichissement de la programmation et la diffusion des émissions jeunesse sur d'autres antennes ou plates-formes, de façon à élargir les auditoires et à faire passer la part du marché à 11 p. 100, comparativement à 9 p. 100 en 2000-2001.

Nouveaux médias

La mission de Radio-Canada dans le domaine des nouveaux médias consiste à être le maître d'œuvre d'un espace public canadien au sein du nouveau paysage multimédia, grâce à son image de marque, à ses normes d'excellence et à son indépendance à l'égard des impératifs commerciaux.

Les activités liées aux nouveaux médias transforment Radio-Canada non seulement du fait des technologies utilisées, mais également par la façon dont ses projets sont gérés et réalisés. Des équipes qui se trouvent dans chacune des quatre composantes médias traditionnelles – la Radio et la Télévision, françaises et anglaises – travaillent ensemble dans le cadre d'une stratégie et d'objectifs communs.

La stratégie des Nouveaux Médias est de livrer des nouvelles et des actualités, du contenu culturel, des émissions pour enfants et adolescents et de l'information sur la programmation radiophonique et télévisuelle de Radio-Canada par Internet, en mode normal, haute vitesse (à large bande) ou sans fil.

Les objectifs des Nouveaux Médias sont les suivants :

1. Être largement reconnu comme le principal fournisseur de contenu de premier ordre et non commercial, en vue de l'aménagement d'un espace public canadien sur le Web.
2. Renforcer notre présence dans les régions.
3. En collaboration avec les autres composantes, faire un usage novateur des archives de Radio-Canada sur les nouvelles plates-formes.
4. Accroître l'accessibilité de notre contenu par sa distribution sur plates-formes multiples.
5. Explorer le potentiel de la transmission par large bande et des services numériques en produisant un contenu innovateur qui constituera la norme.



C. Partenariats et alliances essentiels au succès de Radio-Canada

Sur le marché de la communication de plus en plus compétitif, les partenariats et les alliances représentent un moyen indispensable à Radio-Canada pour compléter et renforcer sa mission de service public, maximiser la valeur de ses actifs et atténuer les risques financiers.

Services de télévision spécialisés

Un coup d'œil sur les événements de l'année en cours démontre comment Radio-Canada est en voie d'élargir les services qu'elle offre aux Canadiens, conformément à ses priorités de programmation, en ayant recours à des partenariats stratégiques. En 2000, le CRTC a attribué trois nouvelles licences à des services auxquels Radio-Canada participe de manière significative et qui seront en exploitation à l'automne 2001, notamment la *Télé des arts (ARTV)*, *The Canadian Documentary Channel* et *Land and Sea*.

Télé des arts (ARTV)

En septembre 2000, le CRTC a autorisé la *Télé des arts (ARTV)* à exploiter une nouvelle chaîne de langue française spécialisée dans les arts et la culture, qui sera distribuée dans l'ensemble du pays. Le nouveau service réunit le savoir-faire de cinq actionnaires : la Télévision française de Radio-Canada (37 p. 100), Télé-Québec (25 p. 100), BCE Media (16 p. 100), ARTE France (15 p. 100) et Spectra (7 p. 100).

The Canadian Documentary Channel

The Canadian Documentary Channel est une formule gagnante qui réunit Corus (53 p. 100), la Télévision anglaise de Radio-Canada (29 p. 100), l'ONF (14 p. 100) et quatre maisons de production indépendantes. Cette chaîne de documentaires consolide le rôle de chef de file que Radio-Canada et l'ONF ont joué jusqu'à présent dans la création de documentaires canadiens, et contribue à l'épanouissement d'une nouvelle génération de documentaristes canadiens. La participation de Radio-Canada permettra de diffuser les nombreux documentaires que renferment ses archives.

Land and Sea

Land and Sea est une chaîne qui a été conçue pour répondre aux besoins particuliers des Canadiens des régions rurales. Corus (70 p. 100) et la Télévision anglaise de Radio-Canada (30 p. 100) se sont associées pour mettre sur pied ce service unique en son genre, Radio-Canada devant fournir les émissions de nouvelles et d'information en provenance de Winnipeg et de St. John's, et utiliser l'infrastructure de ses services de nouvelles pour aider à recueillir les informations qui se rapportent à la vie rurale et au secteur primaire de l'économie. *Land and Sea* s'appuiera sur la réputation de Radio-Canada pour la diffusion des grandes informations qui intéressent l'important secteur canadien des ressources naturelles.



Partenariats dans le domaine des nouveaux médias

Dans les nouveaux médias, les partenariats sont très courants et permettent à Radio-Canada d'étendre la portée de son contenu à de nombreuses plates-formes, à un coût très modique, pour le bénéfice des Canadiens.

Les partenariats avec d'autres sites Web, notamment avec des portails comme Sympatico, AOL, MontrealPlus.ca, Excite@Canada et MSN, augmentent la visibilité et l'accessibilité du contenu et du nom de Radio-Canada.

Grâce à ces partenariats, Radio-Canada réussit à rejoindre les Canadiens sur de nouvelles plates-formes, comme les ordinateurs de poche (Palm Pilot) ou les téléphones cellulaires. Radio-Canada s'est également associée pour créer un nouveau contenu avec le Centre canadien du film et Historica dans le cadre du site *La Machine à raconter le Canada*, ainsi qu'avec Patrimoine canadien et Industrie Canada pour *Francomania.ca*.

D. Le Fonds canadien de télévision

Radio-Canada est le principal garant d'une programmation télévisuelle typiquement canadienne de haute qualité au sein de notre système de radiodiffusion. À titre de premier fournisseur de ce genre d'émissions, la Société a largement profité des émissions produites par des indépendants et financées par divers organismes culturels du gouvernement du Canada, notamment par le Fonds canadien de télévision (FCT).

Depuis sa création en 1996, le FCT a joué un rôle primordial en assurant le succès et la teneur canadienne des grilles de grande écoute à Radio-Canada. Pendant la saison 1999-2000, huit séries de divertissement canadiennes sur dix présentées à la Télévision anglaise de Radio-Canada ont reçu l'aide du FCT. À la Télévision française de Radio-Canada, trois des cinq séries de divertissement canadiennes les plus populaires ont reçu l'aide du FCT.

Toutefois, en 2000-2001, Radio-Canada a perdu son accès garanti au Fonds. À la Télévision anglaise de Radio-Canada, cette situation a eu des conséquences immédiates. Ainsi, 22 des 35 projets d'émissions d'arts et de divertissement entérinés par la Télévision anglaise ont été refusés ou ont reçu un montant réduit, ce qui signifie qu'au total 7 millions de dollars sollicités par des producteurs indépendants n'ont pas été versés. Vu que les émissions en stock sont presque épuisées, la répétition d'un tel scénario risquerait de compromettre la grille presque entièrement canadienne de la Télévision anglaise. La Télévision française de Radio-Canada prévoit subir les mêmes pressions d'ici un an.

Le ministère du Patrimoine canadien a entrepris de réexaminer la structure et le fonctionnement du FCT. Radio-Canada a bon espoir que grâce à cette initiative, le ministère redonnera au FCT le rôle important qu'il joue dans le succès de la grille canadienne de grande écoute de Radio-Canada. Le système de radiodiffusion serait alors assuré d'avoir des émissions typiquement canadiennes et de grande qualité, et les objectifs de la politique culturelle canadienne, notamment une forte présence canadienne au sein d'un village planétaire de plus en plus intégré, s'en trouveraient renforcés.



6. Appui requis

Afin d'évoluer au même rythme que le secteur mondial de la radiodiffusion, la Société est à prendre des mesures radicales pour se transformer. En mettant davantage l'accent sur les valeurs de la radiodiffusion publique et sur sa programmation fondamentale, et en aménageant des grilles contenant de moins en moins de pauses publicitaires, Radio-Canada est en mesure d'offrir aux Canadiens une programmation importante d'une qualité et d'une originalité encore supérieures.

Il est clair que la fragmentation additionnelle des auditoires de la télévision et la nécessité de réduire le nombre de créneaux publicitaires dans les grilles de télévision de Radio-Canada se traduiront par une diminution des recettes autogénérées. En outre, l'engagement du gouvernement à garantir la stabilité du financement ne s'applique que jusqu'à 2002-2003. Une diminution des crédits d'immobilisations de 5,3 millions de dollars est déjà prévue à compter de 2003-2004. Par ailleurs, le renouvellement et l'avenir du Fonds canadien de télévision demeurent incertains. Pris ensemble, ces facteurs créent un climat d'incertitude fort considérable dans trois des principales sources externes de financement de Radio-Canada.

La nécessité d'obtenir une plus grande marge de manœuvre financière

Sur le marché extrêmement compétitif de la radio et de la télévision, il est indispensable d'agir rapidement, avec assurance et confiance, pour conclure de nouveaux arrangements qui rapporteront des bénéfices à long terme.

Pour que Radio-Canada puisse profiter des nouvelles possibilités qui s'ouvrent sur son marché et maximiser la valeur de ses services pour les Canadiens, elle a besoin d'une plus grande marge de manœuvre et d'une plus grande certitude financière, afin de mettre en œuvre son plan stratégique. La seule impression que Radio-Canada n'a pas l'autorité ni la capacité de prendre rapidement des décisions d'affaires peut dissuader d'autres organismes d'envisager de nouvelles entreprises avec elle comme partenaire de premier choix. Une plus grande souplesse permettra à Radio-Canada de se montrer plus attentive aux besoins des Canadiens, de gérer ses ressources avec davantage d'efficacité et de s'acquitter de son mandat d'une manière plus responsable sur le plan financier.

C'est pourquoi Radio-Canada demande une plus grande souplesse dans six secteurs clés :

1. Souplesse pour acquérir, détenir et céder des actions

Un certain nombre de facteurs empêchent actuellement Radio-Canada de se lancer facilement dans des partenariats d'affaires et de saisir rapidement les occasions qui s'offrent sur le marché, l'un d'eux étant l'obligation d'obtenir l'agrément du gouverneur en conseil pour acquérir, détenir et céder des actions d'une société (en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*). La démarche à suivre pour obtenir cet agrément prend énormément de temps, car même dans des circonstances normales, plusieurs mois peuvent s'écouler avant l'obtention de



l'autorisation finale. Des améliorations apportées récemment pour simplifier ce processus devraient permettre de réduire de jusqu'à deux semaines cette période.

Cependant, dans le milieu de la radiodiffusion actuel, les partenariats stratégiques avec le secteur privé se forment souvent autour de sociétés en participation, comme c'est le cas des chaînes spécialisées. La capacité de s'engager avec assurance peut avoir une importance déterminante pour le succès de futures alliances stratégiques. Radio-Canada cherche donc des options qui lui donneraient les pouvoirs de niveau élevé requis pour acquérir, détenir et céder des actions d'une société.

2. Souplesse accrue pour les biens meubles et immeubles

En vertu du paragraphe 48(2) de la *Loi sur la radiodiffusion*, Radio-Canada ne peut céder des actifs de plus de 4 millions de dollars sans avoir obtenu l'agrément du gouverneur en conseil.

À l'heure actuelle, les directives du Conseil du Trésor exigent que Radio-Canada demande une autorisation spéciale pour conserver des produits de vente supérieurs à cette limite. Si elle n'a pas l'autorisation de conserver cet argent, Radio-Canada n'aura pratiquement aucun intérêt à chercher à vendre ses actifs pour en tirer des profits. Radio-Canada estime que cette limite devrait être relevée à 15 millions de dollars, pour tenir compte de l'inflation et donner à la Société une plus grande marge de manœuvre.

3. Report de fonds des budgets d'exploitation et d'immobilisations

La Société sollicite également une plus grande souplesse dans l'interprétation de la règle d'exemption de 5 p. 100 applicable au prélèvement de crédits parlementaires. Radio-Canada bénéficie actuellement d'une exemption de 5 p. 100 par rapport à la politique de prélèvement du Conseil du Trésor, ce qui lui permet de reporter ses excédents d'exploitation et d'immobilisations jusqu'à concurrence de 5 p. 100 de ses crédits parlementaires. Or les crédits parlementaires représentent environ les deux tiers du budget annuel de 1,3 milliard de dollars de Radio-Canada. En réalité, cela signifie que la règle actuelle des 5 p. 100 limite l'excédent d'exploitation que la Société peut reporter à environ 3 p. 100 du total de ses crédits d'exploitation, puisque cette règle ne s'applique pas aux dépenses financées avec les recettes publicitaires, les recettes diverses et les droits d'abonnements. Et puisque les dépenses d'immobilisations de Radio-Canada sont actuellement financées au moyen d'un crédit distinct, le report de fonds d'immobilisations est calculé séparément et ne peut être utilisé pour augmenter l'excédent de fonds d'exploitation que la Société peut reporter (même si l'exemption n'est pas utilisée pour les fonds d'immobilisations).

La Société souhaite une exemption combinée de 5 p. 100, qui ne serait pas fonction des crédits parlementaires, mais plutôt du total des dépenses d'exploitation et d'immobilisations inscrites au budget principal. Une limite combinée de 5 p. 100 qui s'appliquerait à l'ensemble de ses dépenses donnerait à Radio-Canada la souplesse nécessaire pour gérer ses ressources en tenant compte du décalage normal entre le moment où les recettes sont encaissées et celui où les fonds sont dépensés, et fournirait un mécanisme plus efficace pour reporter les fonds



d'immobilisations d'un exercice à l'autre. Cette possibilité de reporter plus facilement des excédents aurait de plus l'avantage de favoriser de bonnes pratiques de gestion.

4. Virement de fonds entre les budgets d'exploitation et d'immobilisations

Contrairement à ses concurrents du secteur privé, Radio-Canada dispose d'une marge de manœuvre extrêmement limitée pour réagir à des conditions ou à des possibilités financières qui nécessitent une modification de ses plans d'exploitation et d'immobilisations. Une fois les plans approuvés, Radio-Canada ne peut les modifier sans obtenir l'approbation du Parlement. La Société sollicite donc l'appui continu du gouvernement pour pouvoir effectuer des virements entre les crédits d'exploitation et les crédits d'immobilisations.

5. Statut fiscal

Les crédits parlementaires sont la principale source de financement de Radio-Canada. À l'heure actuelle, les crédits d'exploitation et les recettes tirées de ses activités commerciales constituent ensemble le revenu de Radio-Canada aux fins de l'impôt. Puisque les crédits parlementaires lui sont octroyés pour financer des activités très précises et qu'elle n'est pas censée produire des bénéfices qui seront distribués, la Société sollicite l'appui du gouvernement pour obtenir un statut d'entité non imposable auprès du ministère des Finances.

6. Le financement du Fonds canadien de télévision (FCT)

Radio-Canada est très heureuse de savoir que le gouvernement a renouvelé sa contribution au FCT pour un an, à hauteur de 100 millions de dollars. Ce renouvellement fournira au gouvernement et aux intervenants de l'industrie l'occasion de réévaluer les meilleurs moyens d'offrir aux téléspectateurs canadiens une programmation canadienne distinctive et de qualité. Néanmoins, il reste encore certaines questions d'intendance à régler pour garantir que les radiodiffuseurs privés et publics sont traités sur un pied d'égalité.

À cet égard, Radio-Canada a répondu à l'appel d'observations sur « l'avenir du Fonds canadien de télévision », lancé par le ministère du Patrimoine canadien.

Si des améliorations d'ordre administratif ont été apportées dans certains des domaines ci-dessus, il n'en demeure pas moins que des changements fondamentaux s'imposent pour assurer la survie d'un mandat de service public dans un milieu dominé par l'entreprise privée. C'est pourquoi la Société demande respectueusement que l'on se penche davantage sur ces questions en vue d'effectuer les changements nécessaires.



Comment résorber le manque à gagner prévu, si Radio-Canada maintient ses activités à leur niveau actuel

Au-delà de ces besoins fondamentaux qui lui permettront d'augmenter sa marge de manœuvre financière, Radio-Canada doit compter sur le processus de la mise à jour annuelle des niveaux de référence (MJANR) du Conseil du Trésor pour essayer de faire face aux augmentations de coûts. L'aperçu financier quinquennal fourni en annexe indique le niveau de la contribution minimale attendue du Conseil du Trésor par l'entremise de ce mécanisme. L'aperçu financier met également en relief les efforts que Radio-Canada devra mettre en œuvre pour résorber le manque à gagner prévu, en ayant recours à un financement et à des économies internes, de façon à équilibrer son budget.



7. Conclusion

Radio-Canada vise à se positionner de manière à continuer de jouer un rôle important dans le système canadien de radiodiffusion.

Le présent plan aidera Radio-Canada à se concentrer davantage sur ses activités fondamentales de radiodiffuseur public et à mettre à profit le réexamen approfondi de ses activités, notamment en exploitant les nombreuses possibilités à sa disposition pour générer des recettes et obtenir ainsi la marge de manœuvre financière dont elle a besoin. Le réinvestissement des fonds ainsi dégagés dans la programmation lui permettra de mieux s'acquitter de son mandat.

Ce n'est qu'en mettant en œuvre ces efforts que Radio-Canada pourra contribuer le plus largement possible à la radiodiffusion canadienne et à l'excellence de la programmation canadienne; préserver la place qu'elle occupe en tant que première institution culturelle du pays; et garantir que les Canadiens pourront continuer à voir et entendre des émissions distinctives et intéressantes sur le plan culturel, dans un paysage audiovisuel de plus en plus encombré.

Le gouvernement a un rôle crucial à jouer à cet égard. Faute de l'appui du gouvernement pour obtenir une plus grande flexibilité dans plusieurs domaines d'activités clés, Radio-Canada sera incapable de mettre pleinement à profit ses actifs et de réinvestir les fonds ainsi générés dans la production d'une programmation canadienne distinctive. De même, sans la création d'une nouvelle structure de financement pour le Fonds canadien de télévision, Radio-Canada risque de ne plus pouvoir offrir une grille d'émissions canadiennes de grande qualité.

Toutefois, si Radio-Canada maintient ses activités à leur niveau actuel au cours des cinq prochaines années, elle fera face à un important manque à gagner, qui s'élèvera à 32 millions de dollars en 2001-2002, et atteindra 66 millions en 2005-2006. La Société s'efforcera de résorber ce manque à gagner au moyen d'un financement et d'économies internes, à condition que son financement de base puisse être rajusté chaque année dans le cadre de la mise à jour annuelle des niveaux de référence du Conseil du Trésor, qui tient compte des hausses salariales et des augmentations de coûts inévitables.

Au-delà de ces besoins de base, si Radio-Canada obtenait l'appui supplémentaire auquel s'est engagé le gouvernement dans le discours du Trône, elle pourrait investir davantage dans la création d'émissions de qualité pour ses services de radio et de télévision.

Notre engagement consiste à renouveler et à renforcer Radio-Canada pour mieux servir les Canadiens, et à investir tout nouveau financement que nous pourrions obtenir du gouvernement dans notre programmation afin de réaliser cet objectif.



Annexes

Aperçu financier

- [Aperçu financier](#)
- [Aperçu financier – immobilisations et fonds de roulement](#)
- [Immobilisations](#)
- [Fonds de roulement](#)
- [Plan d'emprunt](#)





Aperçu financier

(milliers de \$)						
	2000-2001 (6)	Période couverte par le Plan d'entreprise				
		2001-2002 (6)	2002-2003	2003-2004	2004-2005 (6)	2005-2006 (6)
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits parlementaires d'exploitation	800 621	795 664	799 739	800 455	800 455	800 455
<i>Financement minimal requis du Conseil du Trésor – MJANR</i> ⁽¹⁾		29 555	54 858	80 800	107 524	135 050
Décisions – report de fonds	2 000					
Recettes publicitaires et ventes d'émissions	354 283	357 570	304 372	304 737	359 436	372 233
Autres recettes ⁽²⁾	178 141	179 941	182 486	183 035	183 583	184 134
<i>Diminution des recettes publicitaires</i>	-	(14 500)	(30 000)	(30 000)	(30 000)	(30 000)
TOTAL DES FONDS ⁽³⁾	1 335 045	1 348 230	1 311 455	1 339 027	1 420 998	1 461 872
BESOINS						
Services de radio et télévision ⁽⁴⁾	1 240 488 ⁽⁷⁾	1 252 574	1 181 696	1 190 514	1 254 601	1 276 958
Transmission, distribution et collecte	76 500	77 112	77 729	78 351	78 978	79 609
Administration nationale	15 301	15 760	15 918	16 077	16 238	16 400
Provision pour fiscalité	2 756	2 784	2 812	2 840	2 868	2 897
Amortissement des immobilisations	155 582	156 982	158 395	159 821	161 259	162 710
Déduire : Postes ne nécessitant pas de fonds d'exploitation courants	155 582	156 982	158 395	159 821	161 259	162 710
<i>Augmentations de coûts</i>	-	31 808	69 284	97 304	124 157	151 683
TOTAL – DÉPENSES D'EXPLOITATION	1 335 045	1 380 038	1 347 439	1 385 086	1 476 842	1 527 547
MANQUE À GAGNER À RÉSORBER AU MOYEN DE NOUVEAUX FONDS OU ÉCONOMIES ⁽⁵⁾	-	(31 808)	(35 984)	(46 059)	(55 844)	(65 675)
FINANCEMENT ET ÉCONOMIES INTERNES	- ⁽⁷⁾	31 808	35 984	46 059	55 844	65 675
POSITION NETTE	-	-	-	-	-	-

⁽¹⁾ Suppose un financement minimal de 3,3p. 100 par an du Conseil du Trésor pour les hausses salariales et les coûts supplémentaires du sous-titrage codé résultant d'une décision de la Commission canadienne des droits de la personne. À noter que ces montants n'incluent pas le financement nécessaire relié aux nouveaux coûts inévitables qui seraient normalement financés via le processus de MJANR.

⁽²⁾ Comprend les services spécialisés (CBC Newsworld, le Réseau de l'information et Galaxie), Radio-Canada International et d'autres recettes diverses.

⁽³⁾ Ne comprend pas les nouvelles recettes autogénérées telles que les produits de la vente de coentreprises ou les produits éventuels de futures initiatives.

⁽⁴⁾ Comprend les dépenses des services de base et des services spécialisés (CBC Newsworld, le Réseau de l'information et Radio Canada International).

⁽⁵⁾ Écart prévu entre les sources de recettes, les niveaux de financement actuels et les augmentations de coûts imputables à des dépenses telles que les salaires, le sous-titrage codé et les droits sur les émissions (voir chapitre 4).

⁽⁶⁾ Comprend les recettes et les dépenses liées aux Jeux olympiques : Sydney (été 2000), Salt Lake (hiver 2002), Athènes (été 2004) et Jeux d'hiver de 2006 (à venir).

⁽⁷⁾ Les augmentations de coûts et les économies internes ont déjà été incorporées à ces chiffres.



APERÇU FINANCIER – IMMOBILISATIONS ET FONDS DE ROULEMENT

	(milliers de \$)					
	<u>2000-2001</u>	<u>Période couverte par le Plan d'entreprise</u>				
		<u>2001-2002</u>	<u>2002-2003</u>	<u>2003-2004</u>	<u>2004-2005</u>	<u>2005-2006</u>
<u>PROVENANCE DES FONDS</u>						
Crédits parlementaires - immobilisations	90 719	123 311	97 631	92 331	92 331	92 331
Crédits parlementaires – fonds de roulement	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
TOTAL DES FONDS	94 719	127 311	101 631	96 331	96 331	96 331
<u>UTILISATION DES FONDS</u>						
Immobilisations	90 719	123 311	97 631	92 331	92 331	92 331
Fonds de roulement	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
TOTAL, UTILISATION DES FONDS	94 719	127 311	101 631	96 331	96 331	96 331
EXCÉDENT/DÉFICIT ANNUEL	-	-	-	-	-	-

Immobilisations

Pour s'assurer que chaque dollar en provenance des fonds d'immobilisations soit dépensé de manière avisée, Radio-Canada a remanié considérablement son processus d'investissement. Le nouveau processus, qui entrera en vigueur en 2000-2001, prévoit :

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

En 2001-2002, les dépenses totales au titre des immobilisations atteindront 123,3 millions de dollars, ce qui comprend 23 millions de dollars reportés provenant de projets de 2000-2001 qui ont été retardés. Après 2001-2002, les dépenses à ce titre seront de l'ordre de 100 millions de dollars par an environ et ce, jusqu'en 2002-2003.

À l'heure actuelle, tout le système de collecte et de distribution par satellite de la radio et de la télévision de Radio-Canada est en train d'être converti à la technologie numérique, ce qui permettra à la Société d'utiliser plus efficacement les transpondeurs qu'elle loue.



La télévision en est à la deuxième année d'un programme de trois ans au terme duquel tout l'équipement de tournage et de montage des Nouvelles sera remplacé par du matériel Sony SX, en format numérique comprimé sur bande. Pour ce qui est des installations de production, le Centre de radiodiffusion de Toronto est entièrement équipé en numérique, et les installations des Nouvelles de la Maison Radio-Canada à Montréal seront entièrement converties au numérique en 2001-2002. Cette conversion permettra d'accroître l'efficacité des services des Nouvelles (télévision) à la Maison de Radio-Canada, puisqu'ils seront tous regroupés dans un complexe moderne, ce qui modifiera réellement les méthodes de production. Par contre, avec les niveaux de ressources actuels, la conversion du mode analogique au mode numérique pour le reste des installations de la Maison de Radio-Canada et des stations de production régionales pourrait prendre plus de dix ans.

Radio-Canada a effectué des investissements initiaux dans la transmission radio numérique, et des émetteurs sont opérationnels à Toronto, à Vancouver, à Montréal et à Windsor, en partenariat avec des radiodiffuseurs privés. La mise en place future des installations de transmission radio numérique devra se faire selon un calendrier flexible, qui sera fonction de la disponibilité des récepteurs de radio numérique, qui demeurent très coûteux.

La conversion des installations de transmission des signaux de télévision au numérique devra également être soumise à une analyse de rentabilité sérieuse et tenir compte de la disponibilité des récepteurs de télévision numérique.

Fonds de roulement

La Société ne demande pas de modification du niveau de référence de 4 millions de dollars approuvé au titre de son fonds de roulement.

En dépit des difficultés auxquelles elle a été confrontée ces dernières années, la Société continue de respecter les limites de son fonds de roulement. 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, se ressentiront ponctuellement et de façon continue sur le fonds de roulement de la Société.

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



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 10 millions de dollars au total, sous réserve des conditions générales suivantes :

- les propositions qui seront financées au moyen de ces emprunts seront conformes au mandat de Radio-Canada et lui permettront de mieux s'en acquitter;
- les sommes empruntées seront investies dans des coentreprises ou affectées à des activités courantes dont il est démontré qu'elles peuvent produire suffisamment de recettes pour dégager un taux de rendement positif;
- Radio-Canada ne contractera pas d'emprunt pour financer des activités relevant de son fonds de roulement de base ni pour combler des déficits de son budget d'exploitation.

La Société soumettra au ministre des Finances des propositions d'emprunt précises qui seront conformes aux principes énoncés ci-dessus.

