



# UN LIEU POUR TOUS LES CANADIENS

LA RADIODIFFUSION PUBLIQUE À L'ÈRE NUMÉRIQUE  
SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE DE CBC | RADIO-CANADA  
2006-2007 À 2010-2011

PLUSIEURS RAISONS EXPLIQUENT CET ATTACHEMENT DES CANADIENS À LEUR RADIODIFFUSEUR PUBLIC NATIONAL. DEPUIS 70 ANS, CBC | RADIO-CANADA DÉMONTRE AUX CANADIENS SA DÉTERMINATION À REFLÉTER LA RICHESSE ET LA DIVERSITÉ DE NOTRE PAYS ET DE SA POPULATION, SA DÉTERMINATION À METTRE EN VALEUR DES

# QU'EST-CE QUI COMPTE

THÈMES QUI INTÉRESSENT VRAIMENT LES CANADIENS, SA DÉTERMINATION À REFLÉTER LES RÉGIONS ET LE CARACTÈRE MULTICULTUREL DU CANADA.

## TABLE DES MATIÈRES :

Résumé	i
Message du président-directeur général	6
Le contexte	10
Le plan	26
Les chiffres	38
Annexes	41



# VRAIMENT POUR LES CANADIENS?

VOICI UN FAIT INDÉNIABLE : 97 % DES ADULTES CANADIENS  
JUGENT QUE CBC | RADIO-CANADA EST ESSENTIELLE.

AUJOURD'HUI, MALGRÉ TOUTE SA DÉTERMINATION, LE RADIODIFFUSEUR PUBLIC DU CANADA EST MENACÉ. VOICI POURQUOI.

DEPUIS 2000–2001, CBC | RADIO-CANADA A RÉUSSI À RÉDUIRE DE PLUS DE 74 MILLIONS DE DOLLARS SES DÉPENSES D'EXPLOITATION RÉCURRENTES. L'ARGENT AINSI ÉCONOMISÉ A SERVI À FINANCER DE NOUVELLES ÉMISSIONS

# CBC | RADIO-CANADA OFFRE AUJOURD'HUI BEAUCOUP PLUS DE

AUDACIEUSES ET NOVATRICES QUI RÉPONDENT AUX BESOINS DES CANADIENS AVEC PLUS DE POLYVALENCE QUE JAMAIS AUPARAVANT.

CETTE RÉUSSITE MASQUE CEPENDANT UNE RÉALITÉ FINANCIÈRE BEAUCOUP PLUS SOMBRE. EN DOLLARS CONSTANTS, L'ENVELOPPE BUDGÉTAIRE DE CBC | RADIO-CANADA EST AUJOURD'HUI INFÉRIEURE DE PRESQUE 375 MILLIONS DE DOLLARS À CE QU'ELLE ÉTAIT EN 1990, UNE DIMINUTION DE 33 %. ET POURTANT, NOUS OFFRONS BEAUCOUP PLUS DE SERVICES SUR UNE GAMME BEAUCOUP PLUS LARGE DE PLATEFORMES QUE NOUS NE LE FAISONS EN 1990. EN EFFET, CBC | RADIO-CANADA EST LE SEUL RADIODIFFUSEUR CANADIEN QUI OFFRE DES SERVICES À LA RADIO, À LA TÉLÉVISION, DANS INTERNET ET PAR SATELLITE, EN FRANÇAIS, EN ANGLAIS AINSI QUE DANS HUIT LANGUES AUTOCHTONES, À TOUS LES CANADIENS.

En même temps, les coûts de production ont substantiellement augmenté depuis 1990. Et la Société devra bientôt engager des dépenses en immobilisations considérables afin de moderniser son infrastructure de radiodiffusion vieillissante. Pour toutes ces raisons, CBC | Radio-Canada est confrontée à une crise financière qui menace sa capacité même de s'acquitter d'un mandat unique et essentiel. À défaut d'obtenir des crédits additionnels de l'État, elle devra bientôt faire des choix difficiles quant au nombre et au type de services qu'elle peut offrir.

CBC | Radio-Canada s'est en effet dotée de plans d'action complets pour continuer à offrir la programmation diversifiée de qualité supérieure à laquelle les Canadiens en sont venus à s'attendre de leur radiodiffuseur public national. L'exécution de ces plans sera en partie financée par de nouvelles réductions des dépenses d'exploitation et par la création de nouvelles sources de revenus, mais ce ne sera pas suffisant. Pour continuer à jouer le rôle unique qui est le sien dans la vie des Canadiens à titre personnel ainsi que dans

# SERVICES MALGRÉ UN BUDGET SENSIBLEMENT RÉDUIT

En réaction à cette crise imminente, la Société s'efforce de faire preuve du maximum d'efficacité et d'éviter de s'éparpiller. Depuis 2000–2001, en plus d'initiatives ponctuelles d'économies en productivité et de production de revenus de l'ordre de 115 millions de dollars, d'autres initiatives récurrentes ont généré 74 millions de dollars par an sous forme d'économies et de revenus. C'est avec la même discipline que nous avons défini clairement et exactement le parcours que nous devons emprunter pour répondre avec efficacité aux besoins changeants des Canadiens et aux exigences qu'impose l'émergence de nouvelles technologies.

la vie collective de la nation, la Société a besoin de crédits additionnels stables et prévisibles à long terme.

Pourquoi le gouvernement fédéral devrait-il s'engager ainsi à l'endroit de CBC | Radio-Canada? Nous croyons que la réponse à cette question réside dans la découverte des choses qui comptent vraiment pour les Canadiens.

### PLANS D'ACTION DE CBC | RADIO-CANADA

CBC | RADIO-CANADA A POUR MANDAT DE CRÉER ET DE DIFFUSER UNE PROGRAMMATION AUDACIEUSE ET DISTINCTIVE ET D'OFFRIR UN ÉVENTAIL COMPLET D'ÉMISSIONS DE NOUVELLES, D'ACTUALITÉS, DE DIVERTISSEMENT ET DE SPORT. POUR BIEN S'ACQUITTER DE CE MANDAT, LES COMPOSANTES MÉDIAS (TÉLÉVISION, RADIO ET NOUVEAUX MÉDIAS) SE SONT DOTÉES DE PLANS D'ACTION QUI LEUR PERMETTRONT D'OFFRIR AUX CANADIENS DES ÉMISSIONS DE QUALITÉ SUPÉRIEURE TYPIQUEMENT CANADIENNES EN 2006-2007 ET AU COURS DES QUATRE ANNÉES SUBSÉQUENTES. MÊME SI CHACUN DES PLANS PRÉSENTÉS VISE UNE COMPOSANTE MÉDIA DONNÉE, ILS SONT EN FAIT TOUS INTÉGRÉS ET COMPLÉMENTAIRES, ET LES RESSOURCES ET LE CONTENU SERONT PARTAGÉS DANS TOUTE LA MESURE POSSIBLE.

VOICI LES PRINCIPAUX FAITS SAILLANTS DE CES PLANS.

#### CBC TELEVISION

LE PLAN STRATÉGIQUE DE CBC TELEVISION COMPTE TROIS ÉLÉMENTS CLÉS :

- AUGMENTER DE MANIÈRE SIGNIFICATIVE LA QUANTITÉ D'ÉMISSIONS DRAMATIQUES CANADIENNES DIFFUSÉES.
- MAINTENIR LES NIVEAUX ACTUELS D'ÉMISSIONS DE SPORT ET D'INFORMATION.
- RENOUELER L'ENGAGEMENT DE CBC | RADIO-CANADA À LA RADIODIFFUSION D'ÉMISSIONS RÉGIONALES.

#### CBC RADIO

POUR RÉALISER SA VISION, CBC RADIO SE CONCENTRERA SUR LES 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 RENOUELAN ET EN SE RÉINVENTANT CONSTAMMENT.
- **VIABILITÉ FINANCIÈRE** – PRÉSERVER LES NIVEAUX ACTUELS DE SERVICES EN MAINTENANT LE FINANCEMENT ACTUEL OU EN L'AUGMENTANT.

#### SERVICES FRANÇAIS (TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA, RADIO DE RADIO-CANADA, RÉSEAU DE L'INFORMATION DE RADIO-CANADA ET *RADIO-CANADA.CA*)

LES OBJECTIFS CLÉS DES SERVICES FRANÇAIS SONT LES SUIVANTS :

- MAINTENIR UNE PART D'AUDITOIRE ÉLEVÉE.
- REHAUSSER LA QUALITÉ DES ÉMISSIONS ET TROUVER DE NOUVEAUX PARTENAIRES QUI PERMETTRONT À CBC | RADIO-CANADA D'OFFRIR DES SERVICES AUX FRANCOPHONES DANS LES COLLECTIVITÉS ET RÉGIONS OÙ ILS SONT MINORITAIRES.
- METTRE EN VALEUR DAVANTAGE D'ÉMISSIONS CULTURELLES DE MEILLEURE QUALITÉ DANS TOUTES LES COMPOSANTES MÉDIAS.
- ACCROÎTRE LA PRÉSENCE INTERNATIONALE DE CBC | RADIO-CANADA EN AUGMENTANT LE NOMBRE D'HEURES D'ÉMISSIONS DISTRIBUÉES PAR NOS PARTENAIRES ET EN ÉLARGISSANT LA FORMATION EN RADIODIFFUSION PUBLIQUE OFFERTE PAR CBC | RADIO-CANADA À DES RADIODIFFUSEURS ÉTRANGERS.
- ACCROÎTRE LA COUVERTURE AU MOYEN DE NOUVELLES PLATEFORMES COMME LA BALADODIFFUSION ET LES RÉSEAUX DE TÉLÉPHONIE CELLULAIRE.

À l'appui de ces plans d'action, en 2006–2007, nous poursuivrons les initiatives déjà en cours ou nous en lancerons de nouvelles, afin d'accroître l'efficacité opérationnelle, de créer de nouveaux partenariats stratégiques, de gérer et de perfectionner nos ressources humaines avec plus d'efficacité et de resserrer les liens que nous entretenons avec toutes les parties intéressées à nos activités.

### UN PAYSAGE AUDIOVISUEL EXIGEANT

Les plans d'action élaborés par CBC | Radio-Canada visent à assurer sa pérennité dans un paysage audiovisuel canadien complexe et en perpétuelle évolution où les défis sont nombreux.

Premièrement, l'auditoire change. En effet, la population canadienne vieillit, elle se diversifie sur le plan ethnique et elle s'urbanise et ce faisant, elle a accès à plus de choix médiatiques que jamais auparavant, des choix qu'elle connaît aussi mieux qu'avant. La lutte pour les parts d'auditoire n'a jamais été si vive.

Deuxièmement, la consolidation au sein du secteur des communications fait en sorte que le marché canadien est dominé par une poignée d'entreprises privées aux assises financières solides qui offrent un large éventail de services. Il devient donc de plus en plus difficile pour CBC | Radio-Canada de maintenir la visibilité de ses services actuels et de ses nouveaux services tandis que la fragmentation des auditoires réduit ses recettes publicitaires, un élément clé de son financement. Les ressources financières substantielles des grands radiodiffuseurs privés leur procurent par ailleurs un avantage certain sur CBC | Radio-Canada au moment d'acheter les droits de diffusion sur des événements qui attirent de forts auditoires comme les Jeux olympiques d'hiver et d'été ou les matchs de la Ligue nationale de hockey.

Ces deux premières difficultés sont exacerbées par un problème encore plus fondamental particulier au secteur canadien de la radiodiffusion : il n'est pas rentable de

produire et de diffuser des émissions de divertissement canadiennes. Les revenus générés par ces émissions n'arrivent en effet pas à couvrir les coûts de production et tous les radiodiffuseurs canadiens ont donc besoin d'une forme ou d'une autre de subvention directe ou indirecte de l'État. Le problème est particulièrement aigu pour CBC | Radio-Canada puisque son mandat est de produire et de diffuser la plus grande quantité possible d'émissions canadiennes.

Pour s'acquitter de ce mandat, CBC | Radio-Canada a donc besoin d'une aide directe conséquente de la part de l'administration fédérale. Les crédits parlementaires représentaient plus des deux tiers de l'enveloppe budgétaire de CBC | Radio-Canada en 2005–2006. Même si la proportion de son financement venant de sources autres que publiques ne cesse d'augmenter – grâce notamment aux recettes publicitaires et aux gains d'efficacité opérationnelle – CBC | Radio-Canada est confrontée à une situation financière étriquée qui a des effets négatifs sur sa capacité de respecter certaines exigences opérationnelles immédiates et de planifier l'avenir. Au minimum, le financement spécial de 60 millions de dollars que le Parlement a accordé annuellement à CBC | Radio-Canada ces cinq dernières années doit devenir permanent. En outre, pour mettre en œuvre ses plans d'action en matière de programmation et s'acquitter de manière appropriée de son mandat, la Société a besoin de crédits additionnels d'au moins 40 millions de dollars par an.

# 74 M\$

74 MILLIONS DE DOLLARS PAR AN EN ÉCONOMIES  
ET EN REVENUS DEPUIS 2001

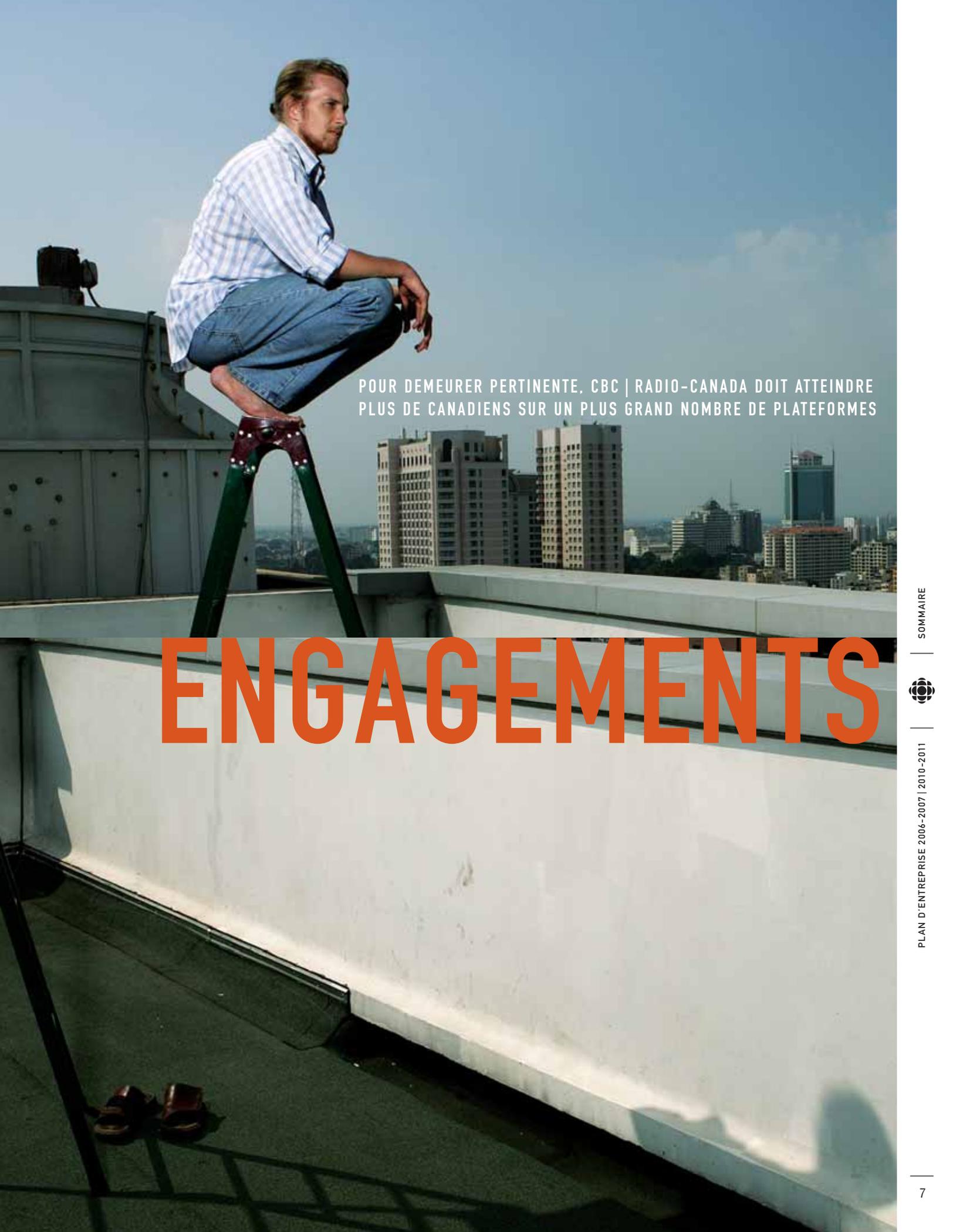


L'HEURE EST GRAVE POUR LE RADIODIFFUSEUR PUBLIC NATIONAL DU CANADA.

MALGRÉ NOS SUCCÈS CONSIDÉRABLES EN CE QUI CONCERNE L'AMÉLIORATION DE NOTRE PRODUCTIVITÉ ET LA GÉNÉRATION DE NOUVEAUX REVENUS AU COURS DES DERNIÈRES ANNÉES, LES COMPRESSIONS BUDGÉTAIRES DONT A FAIT L'OBJET CBC | RADIO-CANADA DANS LE PASSÉ ET L'AUGMENTATION DES COÛTS DE SES SERVICES ONT PLACÉ LA SOCIÉTÉ DANS UNE SITUATION FINANCIÈRE PRÉCAIRE.

# MAINTENIR NOS

CETTE SITUATION RISQUE DE MINER LA CAPACITÉ DE CBC | RADIO-CANADA DE RELEVER LES NOMBREUX DÉFIS TECHNOLOGIQUES ET FINANCIERS AUXQUELS ELLE FAIT FACE.



POUR DEMEURER PERTINENTE, CBC | RADIO-CANADA DOIT ATTEINDRE PLUS DE CANADIENS SUR UN PLUS GRAND NOMBRE DE PLATEFORMES

# ENGAGEMENTS



# EN DÉFINITIVE, SANS UN APPORT IMPORTANT DE NOUVEAU FINANCEMENT PERMANENT, CBC | RADIO-CANADA SERA INCAPABLE DE FOURNIR LA QUALITÉ ET LA GAMME DE SERVICES DE RADIODIFFUSION AUXQUELLES ONT ACTUELLEMENT ACCÈS LES CANADIENS ET AUXQUELLES ILS S'ATTENDENT DE LA PART DE LEUR RADIODIFFUSEUR PUBLIC NATIONAL.

En de telles circonstances, CBC | Radio-Canada devra, dans un proche avenir, exercer des choix difficiles quant au nombre et au type de services qu'elle pourra offrir à ses publics.

Il y a plusieurs années, CBC | Radio-Canada a reconnu la précarité future de sa situation financière et a identifié deux objectifs-clés complémentaires.

Le premier, l'efficacité, vise la croissance maximale de la productivité et les initiatives générant des revenus afin de réinvestir ces sommes dans la programmation. Le second, une direction d'entreprise claire, vise à faire comprendre clairement à toutes les parties intéressées nos priorités d'entreprise et notre mission, afin d'établir un objectif commun en ce qui a trait au radiodiffuseur public national du Canada.

En ce qui a trait à l'efficacité, nous avons atteint nos objectifs. Au cours des cinq dernières années, nous avons déterminé et mis en œuvre des initiatives d'économies et de revenus sans précédent qui nous ont permis de dégager des dizaines de millions de dollars et de les réinvestir pour répondre aux besoins de notre programmation, sur une base annuelle continue.

En fait, notre efficacité a connu une telle croissance que CBC | Radio-Canada est maintenant considéré, par plusieurs, comme un modèle d'innovation opérationnelle et d'efficacité pour les sociétés d'État au Canada.

En ce qui a trait à la direction claire d'entreprise, nous avons d'abord établi une série de priorités-clés, qui ont mis en lumière notre engagement envers nos employés, nos partenaires et aussi envers l'efficacité. Le tout rattaché à notre engagement à l'égard d'une programmation canadienne distinctive.

Ces priorités ont été mises en œuvre avec succès il y a plusieurs années, et continuent de guider nos activités, ce qui nous permet de formaliser la mission de la Société :

DE CRÉER UNE PROGRAMMATION AUDACIEUSE ET DISTINCTIVE, DES ÉMISSIONS CONÇUES POUR INFORMER, ÉCLAIRER ET DIVERTIR, DES ÉMISSIONS À L'IMAGE DES CANADIENS ET DES RÉGIONS DU CANADA, DES ÉMISSIONS QUI AIDENT À JETER DES PONTS ENTRE LES CANADIENS ET QUI EXPLIQUENT LES GRANDS ÉVÉNEMENTS NATIONAUX ET INTERNATIONAUX, UNE PROGRAMMATION VARIÉE QUI MET L'ACCENT SUR LES NOUVELLES ET LES AFFAIRES PUBLIQUES, LES DRAMATIQUES ET LA CULTURE, SANS OUBLIER NOTRE RESPONSABILITÉ ENVERS LES ENFANTS.

AFIN DE RÉALISER CETTE MISSION, NOUS DEVONS METTRE DE L'AVANT UNE CULTURE QUI PRÔNE LA RÉUSSITE, L'EXCELLENCE ET LA QUALITÉ, QUI RECONNAÎT LA CRÉATIVITÉ, LE RISQUE, LE COURAGE ET L'ADAPTABILITÉ. LES ORGANISATIONS CRÉATIVES DOIVENT ÊTRE DANS UN ÉTAT PERMANENT DE RENOUVEAU. NOUS DEVONS TOUJOURS AVOIR À L'ESPRIT L'AUDITOIRE QUE NOUS DESSERVONS ET NOUS DEVONS NOUS EFFORCER, À LA FOIS, GRÂCE AUX SOURCES EXTERNES ET À LA GESTION INTERNE, D'OPTIMISER L'UTILISATION DE NOS MOYENS FINANCIERS AFIN DE METTRE EN ONDES LA MEILLEURE PROGRAMMATION QUI SOIT.

Tous ces efforts et toutes ces initiatives nous ont permis de démontrer aux Canadiens la valeur et l'ingéniosité de notre main-d'œuvre et la meilleure utilisation de tous nos actifs.

Toutefois, nous savons maintenant que ces seuls efforts internes ne suffiront pas à corriger la situation financière de la Société – laquelle continue de se dégrader – ni à assurer la réussite future de notre mandat et la livraison continue de la vaste gamme de nos services aux Canadiens.

Coincée entre des crédits considérablement réduits par les compressions budgétaires des années 1990 et les coûts accrus des services existants et des nouveaux services offerts aux Canadiens, la Société ne peut pas simplement compter sur l'amélioration de son efficacité et sur les revenus additionnels ainsi générés pour renouveler sa programmation distinctive et audacieuse, et faire valoir les avantages de la radiodiffusion publique au Canada, face à l'augmentation de l'offre des émissions étrangères.

CBC | Radio-Canada a besoin d'un financement accru afin de répondre aux initiatives essentielles découlant de son mandat, par exemple pour relever le défi financier que pose une production accrue de dramatiques sur les ondes de la télévision de langue anglaise, étendre ses services radiophoniques à des régions-clés qui ne sont pas actuellement desservies, et renouveler à la fois ses services de nouvelles et son offre d'affaires publiques à la télévision.

Alors que les coûts de production des émissions canadiennes continuent d'augmenter chaque année, les crédits de CBC | Radio-Canada ont diminué de quelque 400 millions de dollars, en dollars constants, depuis 1990, une réduction de plus de 33 pour cent au cours des 15 dernières années.

De plus, nos crédits actuels ne sont pas pleinement indexés au coût de la vie. Plusieurs éléments budgétaires des opérations de la Société, incluant toutes les rubriques non salariales, sont assujettis à l'augmentation continue du coût de la vie, une augmentation qui n'est pas reflétée dans l'octroi de nos crédits annuels. Par conséquent, CBC | Radio-Canada doit réaliser environ 12 millions de dollars par année en économies et en revenus additionnels pour contrebalancer ces pressions inflationnistes. Sinon, les ressources financières de la Société diminuent chaque année en dollars constants, en raison de l'inflation.

En outre, les attentes des Canadiens sont maintenant plus élevées à l'égard de l'offre de leur radiodiffuseur public. Que ce soit au moyen d'ordinateurs, de téléphones cellulaires ou de récepteurs personnels (iPods), les Canadiens comptent sur l'accessibilité de la programmation de CBC | Radio-Canada.

Bien que CBC | Radio-Canada soit l'un des radio-diffuseurs publics les moins bien financés à travers le monde – 30 dollars par Canadien, par année – l'étendue des services et des plateformes qu'elle offre, du nombre de langues dans lesquelles elle diffuse et la dimension du territoire qu'elle dessert sont sans égal.

Comme toute autre entreprise, nos activités courantes nous placent devant un certain nombre de défis sur le plan financier. Par exemple, si CBC | Radio-Canada veut continuer à offrir des services de télévision et de radio à tous les Canadiens, la Société devra dépenser des sommes considérables au cours des 10 prochaines années pour remettre à neuf les actifs acquis dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré mis en œuvre à la fin des années 1970 et au début des années 1980. Le passage de la télévision analogique à la télévision haute définition constitue un autre exemple d'initiative très coûteuse, mais nécessaire, à laquelle fait face la Société. Si le gouvernement choisissait de ne pas financer l'accélération du passage de CBC | Radio-Canada à la télévision haute définition, les forces du marché nous obligerait quand même à poursuivre cette transition aussi rapidement que nous le permettraient nos ressources. De plus, CBC | Radio-Canada fait face à un régime de retraite dont la caisse est en déficit de solvabilité, ce qui nécessitera une contribution supplémentaire au régime.

Toutes ces pressions financières contribuent au dilemme financier actuel de la Société. Même si nous avons fait de l'excellent travail en optimisant notre efficacité interne et les occasions d'accroître nos revenus, tout en nous concentrant sur notre mission fondamentale, cela n'est pas suffisant pour donner à la Société la capacité financière et la flexibilité dont elle a besoin pour relever les défis actuels et futurs.

CBC | Radio-Canada doit obtenir un financement permanent accru pour réaliser son mandat, c'est-à-dire offrir une vaste gamme d'émissions audacieuses et distinctives sur de multiples plateformes, à titre de l'une des institutions culturelles les plus importantes du Canada.



ROBERT RABINOVITCH  
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL

LA PRÉSENTE SECTION FAIT ÉTAT DU MODE D'EXPLOITATION ET DE GESTION DE CBC | RADIO-CANADA, DÉCRIT SES SERVICES DE RADIODIFFUSION, ANALYSE LES DIFFICULTÉS QUE LUI CAUSE L'ÉVOLUTION RAPIDE DU PAYSAGE AUDIOVISUEL CANADIEN ET PRÉSENTE CERTAINES DONNÉES DE BASE SUR LES COMPOSANTES MÉDIAS ANGLAISES ET FRANÇAISES.

# UN RÔLE UNIQUE AU COEUR DE LA

Aucun autre radiodiffuseur privé ou public au Canada n'a un mandat aussi étendu ni n'exerce d'activités dont la portée et l'envergure sont aussi considérables que celles de CBC | Radio-Canada. La Société propose des services de programmation en français, en anglais et dans huit langues autochtones. Sa large gamme de services est offerte au moyen de sept réseaux de télévision, de six réseaux de radio et de nouvelles plateformes comme Internet, la radio par satellite et la baladodiffusion. La Société compte sur un effectif de 9 800 employés et son siège social se trouve à Ottawa. Elle compte aussi 27 bureaux régionaux d'un océan à l'autre.

CBC | Radio-Canada a été constituée en vertu d'une loi du Parlement en 1936. Le mandat actuel de la Société, les pouvoirs de ses dirigeants et ses mécanismes de gouvernance sont énoncés dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991. Cette loi définit aussi la politique de radiodiffusion du Canada et le rôle de CBC | Radio-Canada au sein du système canadien de radiodiffusion.

La Loi étend aussi son emprise au-delà des frontières canadiennes, puisqu'elle exige de CBC | Radio-Canada qu'elle offre un service international, Radio Canada International (RCI), qui diffuse partout dans le monde en neuf langues différentes.



# VIE COLLECTIVE CANADIENNE

REFLÉTER LE CANADA AUX CANADIENS...ET À LA PLANÈTE

# RENSEIGNER, ÉCLAIRER, ET DIVERTIR :

## LE MANDAT DE CBC | RADIO-CANADA

La *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 stipule ce qui suit :

« ... la Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit; ... la programmation de la Société devrait à la fois :

- être principalement et typiquement canadienne;
- refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions;
- contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;
- être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue;
- chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais;
- contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;
- être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens;
- refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada. »

## 1. MODE D'EXPLOITATION DE CBC | RADIO-CANADA

Le Conseil d'administration de CBC | Radio-Canada est constitué de 12 administrateurs, dont le président du Conseil et le président-directeur général, tous deux nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour des mandats pouvant aller jusqu'à cinq ans. Aucune limite n'est fixée quant au nombre de mandats que peuvent recevoir le président du Conseil et le président-directeur général, mais tous les autres administrateurs ne peuvent servir pendant plus de deux mandats consécutifs sauf si, à leur troisième mandat, ils sont nommés président du Conseil ou président-directeur général.

Il appartient au Conseil d'administration de gérer les affaires, les activités et les autres projets de CBC | Radio-Canada et celui-ci rend à son tour des comptes au Parlement par l'entremise de la ministre du Patrimoine canadien. Le Conseil d'administration doit créer deux comités permanents, un pour la radiodiffusion en anglais et un autre pour la radiodiffusion en français ainsi qu'un comité de vérification comptant un minimum de trois administrateurs.

CBC | Radio-Canada est tenue de déposer un plan d'entreprise qui énonce ses objectifs pour les cinq années suivantes et décrit la stratégie que la Société entend mettre en œuvre pour les atteindre. Ce plan comprend aussi le budget d'immobilisations et le budget d'exploitation pour l'exercice financier à venir et fait état de tout projet d'emprunt pour ce même exercice.

Le budget d'immobilisations est assujéti à l'approbation du Conseil du Trésor. Les projets d'emprunt sont assujéti à l'approbation du ministre des Finances. CBC | Radio-Canada doit également présenter à la ministre du Patrimoine canadien un sommaire du plan d'entreprise modifié pour tenir compte des ressources financières qui ont été attribuées à CBC | Radio-Canada par le Parlement. La ministre doit déposer ce sommaire du plan d'entreprise devant le Parlement.

### GESTION ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE

Le siège social de CBC | Radio-Canada est situé à Ottawa, ses deux têtes de réseaux se trouvant à Toronto et à Montréal. La Société compte également 27 bureaux régionaux répartis un peu partout au pays dans des grandes villes comme Halifax, Québec, Calgary et Vancouver.

La structure organisationnelle de CBC | Radio-Canada reflète ses activités de radiodiffusion et autres en plus de

## UNE RELATION D'AUTONOMIE

UNE DES PRINCIPALES CARACTÉRISTIQUES DE LA LOI SUR LA RADIODIFFUSION DE 1991 EST QU'ELLE IMPOSE UNE RELATION D'AUTONOMIE ENTRE CBC | RADIO-CANADA ET LE GOUVERNEMENT, DE MANIÈRE « À PROMOUVOIR ET À VALORISER LA LIBERTÉ D'EXPRESSION, AINSI QUE L'INDÉPENDANCE EN MATIÈRE DE JOURNALISME, DE CRÉATION ET DE PROGRAMMATION, DONT JOUIT LA SOCIÉTÉ DANS LA RÉALISATION DE SA MISSION ET L'EXERCICE DE SES POUVOIRS. »

répondre aux exigences de son infrastructure et à ses besoins administratifs. La Société compte dix divisions :

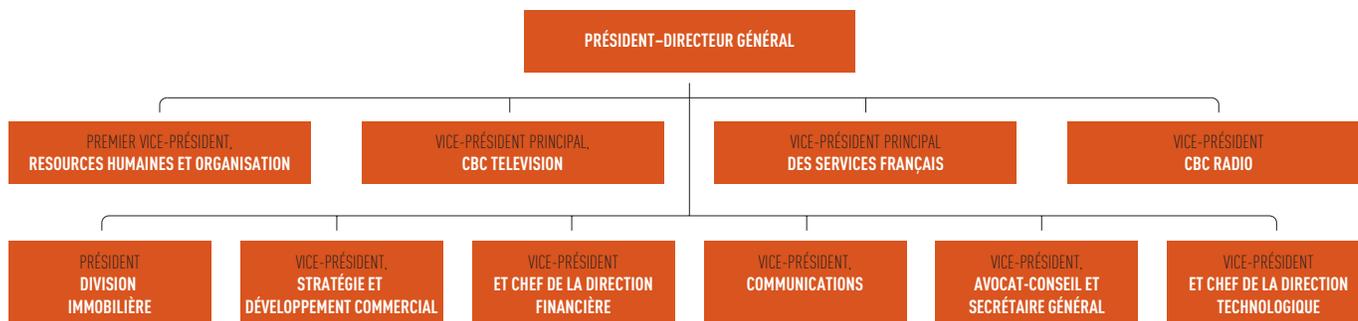
- SERVICES FRANÇAIS (TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA, RADIO DE RADIO-CANADA ET NOUVEAUX MÉDIAS);
- CBC TELEVISION\*;
- CBC RADIO\*;
- TECHNOLOGIES;
- DIVISION IMMOBILIÈRE;
- STRATÉGIE ET DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL;
- FINANCES ET ADMINISTRATION;
- RESSOURCES HUMAINES;
- COMMUNICATIONS;
- AVOCAT-CONSEIL ET SECRÉTAIRE GÉNÉRAL.

Ces dix divisions relèvent du président-directeur général par l'intermédiaire de leurs responsables respectifs. Les trois premières divisions (Services français, CBC Television et CBC Radio) assument la responsabilité de la programmation de CBC | Radio-Canada. Le groupe des Technologies de Radio-Canada et la Division immobilière gèrent les installations et les systèmes à l'appui des activités de radiodiffusion tandis que les autres divisions gèrent les fonctions de soutien : ressources humaines, finances, services juridiques, exigences réglementaires, stratégies et communications. Toutes les divisions recherchent constamment des possibilités d'application de pratiques exemplaires afin de réaliser des gains d'efficacité et ainsi diriger la plus forte proportion possible des crédits de la Société dans la programmation. Le Comité supérieur de direction de la Société est constitué du président-directeur général et du responsable de chacune des dix divisions.

\* Comprend les Nouveaux Médias.



**CBC | RADIO-CANADA  
COMITÉ SUPÉRIEUR DE DIRECTION**



## LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE FAIT ÉTAT DE PROGRÈS SIGNIFICATIFS À CBC | RADIO-CANADA

LE RAPPORT DU PLUS RÉCENT EXAMEN SPÉCIAL DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE EFFECTUÉ À CBC | RADIO-CANADA A ÉTÉ PUBLIÉ EN 2005. DANS L'ENSEMBLE, LE BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL A CONCLU QUE LA SOCIÉTÉ AVAIT RÉALISÉ DES PROGRÈS SIGNIFICATIFS DANS UN CERTAIN NOMBRE DE DOMAINES CLÉS, NOTAMMENT SUR LE PLAN DE LA TRANSPARENCE ET DE LA RESPONSABILISATION. LA SOCIÉTÉ RÉPOND AUX OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS CONTENUES DANS CE RAPPORT PAR DES PLANS D'ACTION CONCRETS. EN 2005, PAR EXEMPLE, ELLE A ÉLABORÉ DES INDICATEURS DE RENDEMENT QUI LUI PERMETTRONT DE MIEUX ÉVALUER SES PROGRÈS DANS LA POURSUITE DE SES PRIORITÉS. LES PROGRÈS ACCOMPLIS FERONT L'OBJET D'UN SUIVI PAR DES MISES À JOUR ANNUELLES EFFECTUÉES AU SEIN DU COMITÉ DE LA VÉRIFICATION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION.

## DIFFUSION DE L'INFORMATION FINANCIÈRE ET VÉRIFICATION

CBC | Radio-Canada est tenue de produire des rapports financiers à l'intention de la ministre du Patrimoine canadien. Toutefois, la *Loi sur la radiodiffusion* (1991) stipule que CBC | Radio-Canada n'est pas tenue de fournir au Conseil du Trésor, à la ministre du Patrimoine canadien ou au ministre des Finances de l'information qui est susceptible de compromettre ou de limiter l'indépendance de la Société sur le plan journalistique, créatif ou sur le plan de la programmation. CBC | Radio-Canada doit aussi, dans les trois mois suivant la fin de son exercice, remettre à la ministre du Patrimoine canadien et au président du Conseil du Trésor un rapport annuel. À son tour, la ministre doit présenter ce rapport annuel au Parlement en session dans un délai de 15 jours.

Le vérificateur de CBC | Radio-Canada est la vérificatrice générale du Canada. La Société doit tous les ans obtenir un rapport de vérification de la vérificatrice générale et le présenter à la ministre du Patrimoine canadien. La *Loi sur la gestion des finances publiques* exige de CBC | Radio-Canada qu'elle soumette au moins une fois tous les cinq ans ses systèmes et ses pratiques à un examen spécial. Le rapport de la vérificatrice sur cet examen spécial doit être remis au Conseil d'administration et, si la vérificatrice le juge nécessaire, être porté à l'attention de la ministre du Patrimoine canadien.

## FREINS ET CONTREPOIDS : EXIGENCES DE LA RÉGLEMENTATION

CBC | Radio-Canada doit se conformer aux conditions de sa licence et aux autres exigences réglementaires établies par le Conseil canadien de la radiodiffusion et des télécommunications (CRTC) ainsi qu'aux exigences de la Loi sur les radiocommunications qui encadrent la manière dont elle utilise les fréquences de radiocommunication.

Comme CBC | Radio-Canada joue un rôle unique au sein du système canadien de radiodiffusion, le pouvoir réglementaire du CRTC sur la Société comporte certaines limites, la plus importante étant qu'aucune des licences « de base » de CBC | Radio-Canada (c'est-à-dire les licences de ses chaînes de télévision et de radio hertziennes) ne peut être révoquée ni suspendue sans le consentement de CBC | Radio-Canada. Toutefois, si le CRTC établit que CBC | Radio-Canada a violé une des conditions de sa licence, il fait rapport de ses préoccupations à la ministre du Patrimoine canadien qui présente ensuite un rapport au Parlement.

Un certain nombre d'autres restrictions importantes limitent le pouvoir du CRTC. Ainsi, CBC | Radio-Canada peut demander au CRTC de le consulter avant d'imposer une condition de licence susceptible d'influer sur ses activités. Et si CBC | Radio-Canada juge que certaines conditions de licence imposées par le CRTC nuisent de manière déraisonnable à sa capacité d'accomplir son mandat, elle peut soumettre l'affaire à la ministre du Patrimoine canadien qui dispose des pouvoirs nécessaires pour émettre une directive au CRTC, le cas échéant.

Les autres activités de radiodiffusion de la Société, comme les chaînes spécialisées et les services audio payants, sont assujetties à la même réglementation que les services équivalents des autres radiodiffuseurs. Toutefois, le gouvernement fédéral peut ordonner au CRTC de réserver des chaînes ou des fréquences à CBC | Radio-Canada.

Les licences des principaux services de radiodiffusion de CBC | Radio-Canada expirent le 31 août 2007. Toutefois, ces licences ont été prolongées d'un an afin de permettre au CRTC d'effectuer, comme il l'a annoncé récemment, un examen de sa politique relative à la télévision.

## POUR GARANTIR LA RESPONSABILISATION

EN AVRIL 2005, LE CONSEIL D'ADMINISTRATION DE CBC | RADIO-CANADA A NOMMÉ UNE PERSONNE DE L'EXTÉRIEUR AFIN QU'ELLE AGISSE COMME AGENT INDÉPENDANT EN VERTU DE LA NOUVELLE POLITIQUE DE LA SOCIÉTÉ SUR LA DIVULGATION D'ACTES RÉPRÉHENSIBLES (LA POLITIQUE DE DÉNONCIATION). CETTE POLITIQUE EST CONFORME À LA LOI ADOPTÉE PAR LE GOUVERNEMENT FÉDÉRAL EN LA MATIÈRE EN NOVEMBRE 2005.

LES PLAINTES DU PUBLIC AYANT TRAIT AU JOURNALISME DE CBC | RADIO-CANADA QUI NE SONT PAS RÉGLÉES PAR LES RESPONSABLES DE L'ÉMISSION EN CAUSE SONT SOUMISES À L'UN DES DEUX OMBUDSMANS INDÉPENDANTS DE LA SOCIÉTÉ.

## 2. LES SERVICES DE DIFFUSION DE CBC | RADIO-CANADA

CBC | Radio-Canada offre un large éventail d'émissions et de services de nouvelles, d'information, de divertissement et de sport sur 19 plateformes. Elle est le seul radiodiffuseur canadien offrant à tous les Canadiens des services de radio et de télévision, des services sur Internet et des services par satellite en anglais, en français et en huit langues autochtones. En fait, la portée de CBC | Radio-Canada s'étend même au-delà des frontières canadiennes.

### TÉLÉVISION

CBC | Radio-Canada exploite sept plateformes télévisuelles :

- Deux réseaux de télévision nationaux comptant 23 stations régionales et 17 stations affiliées et offrant des émissions d'intérêt général et particulier en anglais et en français partout au pays ainsi que des services dans le Nord du Canada en anglais, en français et dans huit langues autochtones.
- Deux services de nouvelles et d'information qui diffusent 24 heures sur 24 et qui appartiennent en propriété exclusive à CBC | Radio-Canada, en l'occurrence CBC Newsworld et le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI).
- Trois chaînes de télévision spécialisées : ARTV, The Documentary Channel et CBC Country



Canada. Les trois ont été initialement lancées en partenariat avec le secteur privé, mais dans le cas de CBC Country Canada, la chaîne est maintenant la propriété exclusive de CBC | Radio-Canada.

Plus de 200 heures d'émissions de CBC Television sont aussi offertes partout au Canada par des entreprises de distribution de radiodiffusion qui offrent des services de vidéo sur demande (VSD).

### RADIO

CBC | Radio-Canada exploite six plateformes radiophoniques :

- Quatre réseaux nationaux : deux en anglais (CBC Radio One et CBC Radio Two) et deux en français (Première Chaîne et Espace musique) qui comptent un total de 82 stations régionales diffusant d'un océan à l'autre.
- CBC North/Radio-Canada Nord, qui offre des services de radio dans le Nord du Canada en anglais, en français et dans huit langues autochtones.
- Radio Canada International (RCI), qui diffuse à l'échelle internationale sur ondes courtes dans neuf langues différentes (anglais, français, espagnol, mandarin, cantonais, arabe, russe, ukrainien et portugais).

CBC | Radio-Canada est aussi un important partenaire de Sirius Canada, un des deux services de radio satellite sur abonnement ayant obtenu une licence du CRTC et qui a été lancé au Canada en décembre 2005. Le service de Sirius Canada est offert sur l'ensemble du territoire canadien et comprend un bouquet de 110 chaînes de musique, de nouvelles, de sport et de radio parlée. CBC | Radio-Canada fournit six chaînes de ce bouquet à Sirius Canada : les meilleures émissions de CBC Radio One, CBC Radio 3, les meilleures émissions de la Radio de Radio-Canada sur Première plus, Info plus (chaîne d'information radiophonique), Bande à part et RCI plus (nouvelle station multilingue offrant les meilleures émissions de Radio Canada International). CBC Radio 3 et Bande à part sont totalement consacrées à la nouvelle musique et aux

## TÉLÉVISION PORTABLE

CBC NEWSWORLD ET LE RÉSEAU DE L'INFORMATION DE RADIO-CANADA (RDI) SONT DISTRIBUÉS PAR DES EXPLOITANTS DE RÉSEAUX DE TÉLÉPHONIE CELLULAIRE PARTOUT AU PAYS, CE QUI REND LA TÉLÉVISION EN DIRECT DISPONIBLE AUX CANADIENS PARTOUT ET EN TOUT TEMPS.

nouveaux artistes canadiens. Quatre de ces chaînes sont offertes aux États-Unis par l'entremise du service de radio de Satellite Sirius, un partenaire de Sirius Canada.

### INTERNET

CBC | Radio-Canada exploite quatre plateformes sur Internet :

- *CBC.ca* et *Radio-Canada.ca* sont deux sites Internet dominants au Canada sur lesquels les visiteurs ont accès à des nouvelles, au contenu de certaines émissions, à la grille-horaire et à de l'information sur CBC | Radio-Canada.
- CBC Radio 3 (*radio3.cbc.ca*) et *bandeapart.fm* offrent de la musique et de la programmation Internet interactive destinées aux jeunes ainsi que des fichiers balado que les utilisateurs peuvent télécharger pour les écouter ensuite sur leurs appareils iPod et autres lecteurs personnels de fichiers MP3.

Galaxie est le service audio numérique payant de CBC | Radio-Canada. Il offre 45 chaînes de musique continue, 24 heures sur 24 sans interventions parlées ni publicité. Environ cinq millions d'abonnés reçoivent le service de Galaxie par le câble ou par satellite.

### À L'APPUI DE LA RADIODIFFUSION : D'AUTRES SOURCES DE REVENUS

Les nombreuses activités de CBC | Radio-Canada à l'extérieur du secteur de la radiodiffusion visent à exploiter ses éléments d'actif et ses compétences pour générer des revenus qui servent à financer ses activités de radiodiffusion.

# 5 millions

D'ABONNÉS REÇOIVENT GALAXIE  
PAR CÂBLE OU PAR SATELLITE

La Division immobilière a généré 60 millions de dollars en économies et en nouveaux revenus depuis sa création en 2000. En 2004–2005, la Division a regroupé toutes les activités de CBC | Radio-Canada sous un même toit à Edmonton, à Québec et à Ottawa. Elle a aussi vendu de l'espace excédentaire sur le site de CBC | Radio-Canada à Vancouver, une transaction qui a contribué à financer le redéploiement des activités de CBC | Radio-Canada dans cette ville.

CBC | Radio-Canada est l'une des marques les plus connues au pays. En 2004–2005, la Division du merchandising de CBC | Radio-Canada – qui vend un large éventail de produits portant la griffe de CBC | Radio-Canada, allant des vêtements aux DVD en passant par les enregistrements, les transcriptions et les livres – a généré des revenus de 5,5 millions de dollars. De plus, en 2005–2006, la Division ouvrira une boutique à Montréal et un kiosque à Ottawa qui s'ajouteront à celle de Toronto. Des boutiques en ligne (*cbcshop.ca* et *boutiqueradio-canada.ca*) permettent aussi aux membres du public d'acheter leurs produits favoris de CBC | Radio-Canada en tout temps et en tout lieu.

CBC | Radio-Canada exploite aussi ses atouts de nombreuses autres manières. Elle loue de l'espace sur ses pylônes d'émetteurs, sur ses sites et dans ses édifices à des radiodiffuseurs publics et privés, à des exploitants de réseaux de téléphonie cellulaire et aux administrations publiques. Elle vend par ailleurs des services de transmission sur ondes courtes et de maintenance technique à d'autres radiodiffuseurs. Ces initiatives ont généré des revenus de presque un million de dollars en 2004–2005.

CBC | Radio-Canada compte des auditoires partout dans le monde grâce aux émissions qu'elle cède sous licence à des radiodiffuseurs d'autres pays. L'étiquette de production CBC Records/Les disques SRC enregistre les œuvres musicales d'artistes et de compositeurs canadiens et les distribue au Canada et ailleurs dans le monde; elle a un catalogue de plus de 400 albums et publie près de 25 nouveaux enregistrements par an.

### 3. UN PAYSAGE AUDIOVISUEL CANADIEN EXIGEANT

CBC | Radio-Canada exerce ses activités dans un environnement complexe et dynamique régi par quatre grands facteurs : la démographie, la technologie, la structure de l'industrie et le financement des émissions.

#### UNE DÉMOGRAPHIE EN PLEINE ÉVOLUTION

Le Canada traverse actuellement une phase de changements démographiques importants qui se poursuivra pendant les dix prochaines années, voire plus longtemps. Trois catégories de changements auront un effet particulièrement senti sur les activités de CBC | Radio-Canada.

## LES NOUVELLES VOYAGENT

EN PARTENARIAT AVEC CLEAR CHANNEL OUTDOOR, CBC | RADIO-CANADA OFFRE LE SERVICE CBC NEWS EXPRESS/RDI EXPRESS AUX VOYAGEURS DANS LES AÉROPORTS D'OTTAWA, DE TORONTO ET DE MONTRÉAL. CE SERVICE OFFRE DES REPORTAGES SUR L'ACTUALITÉ CANADIENNE ET INTERNATIONALE AINSI QUE DES NOUVELLES ÉCONOMIQUES, SPORTIVES ET ARTISTIQUES, LA MÉTÉO ET DES TOPOS D'ACTUALITÉ. DES DISCUSSIONS SONT EN COURS POUR ÉLARGIR CE SERVICE À D'AUTRES AÉROPORTS AU CANADA.

## CONTRIBUTION AU REHAUSSEMENT DES NORMES DE RADIODIFFUSION PUBLIQUE DANS LE MONDE

CRÉÉ EN 2004, L'INSTITUT CANADIEN DE FORMATION EN RADIODIFFUSION PUBLIQUE/CANADIAN INSTITUTE FOR TRAINING IN PUBLIC BROADCASTING PERMET AUX PAYS EN DÉVELOPPEMENT DE S'APPUYER SUR LES COMPÉTENCES ET L'EXPÉRIENCE UNIQUES DE CBC | RADIO-CANADA. EN OFFRANT DES PROGRAMMES DE FORMATION EN GESTION DE LA RADIODIFFUSION, EN JOURNALISME, EN COMPÉTENCES TECHNIQUES AINSI QUE SUR INTERNET ET LES NOUVEAUX MÉDIAS, L'INSTITUT ASSURE LA PROMOTION DES PRINCIPES DE BONNE GOUVERNANCE ET CONTRIBUE À RÉDUIRE LE CLIVAGE NUMÉRIQUE-ANALOGIQUE ENTRE LES PAYS EN DÉVELOPPEMENT ET LES PAYS DÉVELOPPÉS. DES PROGRAMMES DE FORMATION ONT RÉCEMMENT ÉTÉ DONNÉS À DES REPRÉSENTANTS DE L'OFFICE DE RADIOTÉLÉDIFFUSION DU NIGER (NIGER), DE LA COMMONWEALTH BROADCASTING ASSOCIATION (BARBADE) ET DU RÉSEAU LIBERTÉ (HAÏTI).



Premièrement, la population canadienne vieillit. Les Canadiens âgés de 50 ans et plus représentaient 29 pour cent de la population canadienne en 2001, ils en représenteront 35 pour cent en 2011, puis 40 pour cent en 2021.

Deuxièmement, l'origine des nouvelles vagues d'immigrants amènera une diversification ethnique croissante au Canada. De 1991 à 2001, les deux tiers des 1,8 million d'immigrants reçus au Canada venaient en effet d'Asie ou d'Afrique. Statistique Canada estime que d'ici 2016, les minorités visibles constitueront jusqu'à 20 pour cent de la population canadienne et que ces groupes seront majoritaires à Vancouver et à Toronto. La langue maternelle d'un bon nombre de ces nouveaux Canadiens ne sera ni l'anglais ni le français et ceux-ci n'auront qu'une connaissance limitée de la société canadienne.

Troisièmement, l'urbanisation au Canada est l'une des plus rapides au monde et elle continue d'accélérer. En 2001, près de 80 pour cent des Canadiens vivaient dans des zones urbaines (c'est-à-dire dans des agglomérations de 10 000 habitants ou plus).

Ces trois facteurs démographiques modifient les points de vue, les valeurs, les intérêts et les préférences médiatiques des auditoires de CBC | Radio-Canada. Il va de soi que les jeunes n'ont pas les mêmes intérêts que les personnes plus âgées; cela n'a rien de neuf. Le multiculturalisme et l'exode des populations rurales ne sont pas des phénomènes nouveaux non plus. Toutefois, l'effet cumulatif de ces changements démographiques au Canada crée une diversité sans précédent que CBC | Radio-Canada doit s'efforcer de refléter dans sa programmation au moment même où les nouvelles technologies de radiodiffusion multiplient les plateformes. CBC | Radio-Canada doit s'adapter à ce contexte malgré des contraintes financières graves.

### INNOVATION TECHNOLOGIQUE

Les progrès de la technologie sont incessants, surtout dans le secteur de la radiodiffusion. Non seulement les développements technologiques améliorent-ils les services de radiodiffusion actuels, mais ils permettent aussi la distribution de services entièrement nouveaux par des moyens inédits. Au cours des 15 dernières années, les Canadiens ont vécu la transition vers le numérique, l'avènement d'Internet et de la diffusion directe par satellite, et l'introduction de la vidéo sur demande (VSD), des enregistreurs vidéo numériques (EVN), de la baladodiffusion, de la radio par satellite, de la télévision haute définition (TVHD) et de bien d'autres innovations. (On trouvera à l'annexe D une liste d'un bon nombre de ces nouveaux appareils et services.)

Grâce à tous ces changements, les Canadiens ont maintenant un choix sans précédent au chapitre de

## CHEF DE FILE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES

CBC | RADIO-CANADA EST UN CHEF DE FILE RECONNU DANS L'UTILISATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES QUI LUI PERMETTENT D'ATTEINDRE LES CANADIENS AU MOMENT, À L'ENDROIT ET DE LA MANIÈRE DE LEUR CHOIX. AINSI, NOS AUDITOIRES RADIO PEUVENT SYNTONISER GALAXIE, LE SERVICE AUDIO PAYANT DE CBC | RADIO-CANADA DISTRIBUÉ PAR SATELLITE ET PAR LES SERVICES DE CÂBLODISTRIBUTION NUMÉRIQUE; ÉCOUTER CBC RADIO ONE, CBC RADIO TWO, CBC RADIO 3, LA PREMIÈRE CHAÎNE, ESPACE MUSIQUE ET *BANDEPART.FM* SUR INTERNET; TÉLÉCHARGER DES FICHIERS BALADO QU'ILS ÉCOUTENT ENSUITE SUR LEURS LECTEURS MP3 ET IPOD, ET ÉCOUTER LES SIX CHAÎNES OFFERTES PAR CBC | RADIO-CANADA SUR LA RADIO PAR SATELLITE SIRIUS. CBC RADIO 3 A LANCÉ EN JUIN 2005 UN SERVICE DE CONTENU MUSICAL ENTIÈREMENT CANADIEN OFFERT EN BALADODIFFUSION. QUELQUE SIX MOIS PLUS TARD SEULEMENT, ON CÉLÉBRAIT LE MILLIONIÈME TÉLÉCHARGEMENT, CE QUI EN FAIT LE SITE DE BALADODIFFUSION MUSICALE LE PLUS ÉCOUTÉ DU CANADA. LA TÉLÉVISION NE CRAINT PAS NON PLUS LES NOUVELLES TECHNOLOGIES. AINSI, CBC NEWSWORLD ET LE RDI SONT DISTRIBUÉS PAR LES EXPLOITANTS DE RÉSEAUX DE TÉLÉPHONIE CELLULAIRE, ET QUELQUE 200 HEURES D'ÉMISSIONS DE CBC TELEVISION SONT OFFERTES PARTOUT AU CANADA PAR LES CÂBLODISTRIBUTEURS EN SERVICE DE VIDÉO SUR DEMANDE.

la radiodiffusion. Pour s'acquitter de son mandat, CBC | Radio-Canada doit chercher à rejoindre les Canadiens du plus grand nombre de manières possibles.

### TÉLÉVISION

Pourtant, au cœur de tous ces changements, une chose demeure : la télévision reste le loisir le plus populaire au sein de la population canadienne.

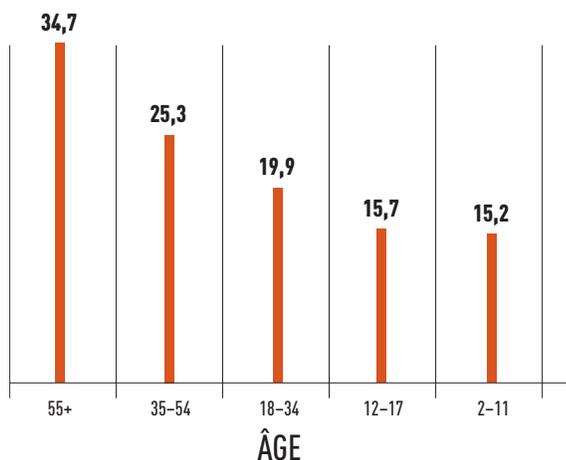
Les Canadiens regardent plus de télévision qu'avant, soit en moyenne presque 25 heures par semaine, ce qui représente une augmentation de presque quatre heures depuis le début des années 90. Cette augmentation est

directement liée à la croissance de l'univers numérique qui offre non seulement un plus grand choix de chaînes de télévision, mais aussi une expérience télévisuelle rehaussée. Toutefois, cette augmentation se limite aux personnes d'âge moyen et aux adultes plus âgés (c'est-à-dire, de 35 ans et plus), qui représentent déjà la plus grande partie de l'auditoire de la télévision. Les enfants, les adolescents et les jeunes adultes regardent un nombre d'heures de télévision considérablement moins élevé, soit 15,2, 15,7 et 19,9 heures par semaine respectivement.

Les Canadiens sont de plus en plus nombreux à posséder un téléviseur haute définition, et la conversion à la radiodiffusion en HD est au programme de la Société depuis de nombreuses années. Actuellement, plus de 10 pour cent des ménages canadiens sont propriétaires d'un téléviseur HD et d'ici 2008, on pense que 39 pour cent des ménages canadiens auront un tel appareil. Déjà, les principaux réseaux américains et de nombreux services spécialisés sont offerts en HD aux Canadiens qui sont abonnés au câble numérique ou à la

#### NOMBRE D'HEURES D'ÉCOUTE DE LA TÉLÉVISION PAR PERSONNE ET PAR SEMAINE PAR GROUPE D'ÂGE, 2004-05

LA JEUNE GÉNÉRATION REGARDE MOINS DE TÉLÉVISION MAIS NAVIGUE SUR LE WEB, TÉLÉCHARGE DE LA MUSIQUE ET JOUE À DES JEUX



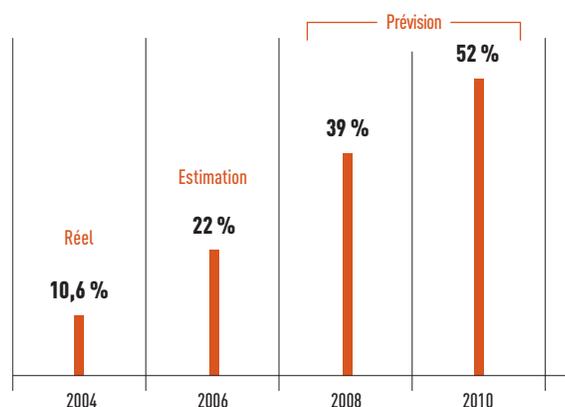
SOURCE: RECHERCHE MÉDIA NIELSEN

distribution par satellite. Pourtant, à ce jour, aucun investissement significatif n'a été effectué pour produire de la programmation canadienne en HD. À défaut d'émissions canadiennes en HD, les Canadiens se tourneront de plus en plus vers la programmation étrangère.

En réponse à une demande du gouvernement fédéral, CBC | Radio-Canada a présenté en septembre 2005 un plan entièrement chiffré pour accélérer sa transition vers la TVHD, ce qui lui permettrait d'offrir rapidement la totalité des émissions diffusées aux heures de grande écoute en HD.

#### L'ADOPTION DE LA TVHD

ON S'ATTEND À CE QUE L'ADOPTION DE LA TVHD AU CANADA RAPIDEMENT



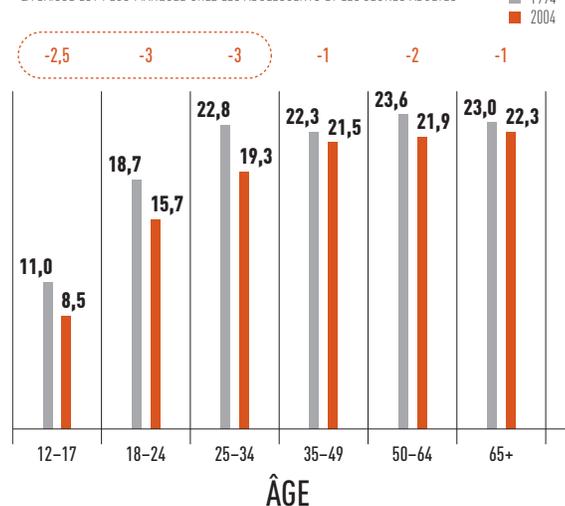
SOURCE : ÉCO / RECHERCHE ET ANALYSE STRATÉGIQUE DE CBC | RADIO-CANADA

#### RADIO

Si l'écoute de la télévision a augmenté au cours de la dernière décennie, celle de la radio a diminué. Cette baisse est apparente dans tous les groupes d'âge, la plus significative étant survenue chez les adolescents et les jeunes adultes. Les adolescents canadiens consacrent actuellement moins de 10 heures par semaine à l'écoute de la radio et se tournent de plus en plus vers d'autres options comme Internet, les téléphones mobiles, les lecteurs MP3 et autres iPod, soit autant de dispositifs qui permettent aux auditeurs de choisir le moment et le lieu où ils accéderont à la musique, aux vidéos et aux autres formes de contenu, et la manière dont ils le feront.

#### NOMBRE D'HEURES D'ÉCOUTE DE LA RADIO PAR SEMAINE, PAR PERSONNE ET PAR GROUPE D'ÂGE, CANADA AUTOMNE 1994, 2004, Lun-Dim, 5h - 1h

LA BAISSÉ EST PLUS MARQUÉE CHEZ LES ADOLESCENTS ET LES JEUNES ADULTES



Source : BBM



L'adoption de nouvelles technologies afin de répondre aux besoins et aux exigences des auditeurs pose une difficulté croissante, surtout dans le contexte des contraintes financières imposées à CBC | Radio-Canada. Chaque nouvelle technologie exige de nouvelles dépenses en immobilisations, sans compter les frais d'exploitation continus, dont le coût d'acquisition des droits sur les émissions. Et comme la technologie évolue rapidement, il est très difficile de prévoir quelles technologies et quels services gagneront en popularité et quels sont ceux qui demeureront limités à certains créneaux très restreints.

Par ailleurs, CBC | Radio-Canada ne peut se permettre de négliger les Canadiens âgés de 35 ans et plus qui continuent d'écouter en moyenne 22 heures de radio par semaine et qui constituent un auditoire solide et loyal de ses services tant du côté anglais que du côté français.

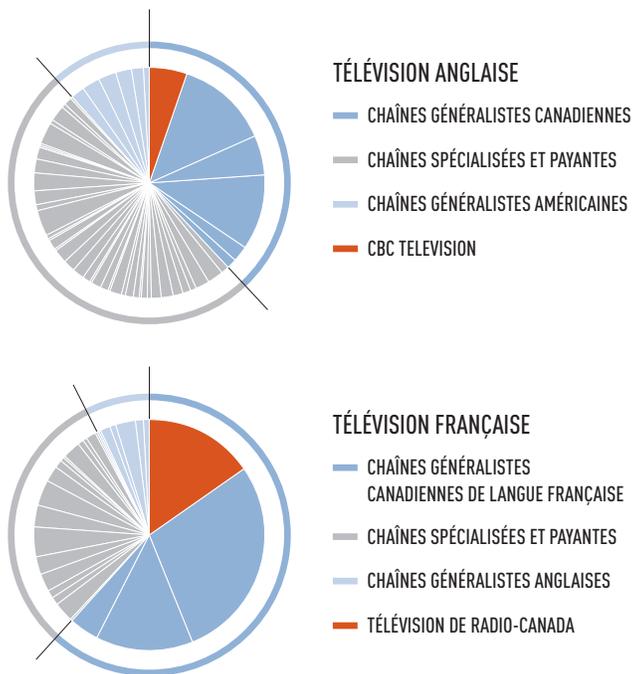
En clair, CBC | Radio-Canada doit trouver un point d'équilibre entre la nécessaire recherche de nouveaux auditoires et le non moins nécessaire maintien de ses auditoires traditionnels. Elle relève ce défi notamment en trouvant de nouveaux moyens de partager les ressources et le contenu entre les services conventionnels et les nouveaux services de radio.

### LA STRUCTURE DU SECTEUR CANADIEN DE LA RADIODIFFUSION

La consolidation a créé au Canada un secteur des communications dominé par une poignée de sociétés privées bien financées offrant un large éventail de services, ce qui a quatre effets considérables pour CBC | Radio-Canada.

Premièrement, les Canadiens ont aujourd'hui un choix de chaînes de télévision plus vaste que jamais auparavant. En fait, les Canadiens ont accès à plus de chaînes de télévision que les habitants de tout autre pays. Deux ménages canadiens sur cinq ont maintenant accès au soi-disant univers de 200 chaînes grâce à leur abonnement à des chaînes numériques par câble ou par satellite. Il s'agit sans aucun doute d'un facteur positif pour les consommateurs canadiens. Par contre, cette situation pose une difficulté considérable à CBC | Radio-Canada dans ses efforts pour maintenir la visibilité de ses services.

### FRAGMENTATION DE L'AUDITOIRE DANS UN MARCHÉ DE 200 CHÂÎNES



COMME DE PLUS EN PLUS DE FOYERS CANADIENS PEUVENT MAINTENANT CHOISIR ENTRE DES CENTAINES DE CHÂÎNES, ATTEINDRE OU MAINTENIR LES PARTS D'AUDITOIRE DEVIENT UN DÉFI MAJEUR POUR LES TÉLÉDIFFUSEURS.

PLUS DE 85 % DES CANADIENS VIVENT DANS UN FOYER MULTICHÂÎNE ET PLUS DE 40 % DES CANADIENS VIVENT DANS UN FOYER NUMÉRIQUE ET ONT ACCÈS À 200 CHÂÎNES ET PLUS

SOURCE : NIELSEN MEDIA RESEARCH/BBM

Deuxièmement, la fragmentation des auditoires, qui découle des choix de plus en plus nombreux qui sont offerts aux Canadiens, dilue la valeur publicitaire du temps de diffusion. Cette baisse des recettes publicitaires fait en sorte que CBC | Radio-Canada disposera de moins en moins d'argent pour financer sa programmation.

Troisièmement, la solidité financière accrue des sociétés de communications consolidées du secteur privé permet à ces entreprises de payer pour acquérir des émissions et des droits de radiodiffusion (notamment ceux des matchs de la Ligue nationale de hockey et des Jeux olympiques) des sommes qui excèdent de beaucoup la

28 %

DE L'ÉCOUTE CONSACRÉE AUX ÉMISSIONS CANADIENNES  
AUX HEURES DE GRANDE ÉCOUTE OBTENUE PAR CBC TELEVISION

capacité financière de CBC | Radio-Canada. La somme colossale versée par BGM/Rogers Media afin d'obtenir les droits de radiodiffusion au Canada des Jeux olympiques d'hiver de 2010 et des Jeux olympiques d'été de 2012, une transaction qui comprenait le droit de distribution par téléphone cellulaire, en est un exemple éloquent. Entreprise non intégrée, CBC | Radio-Canada ne pouvait tout simplement pas se permettre de payer autant que BGM/Rogers Media pour obtenir ces droits.

Finalement, les grandes entreprises intégrées de communications développent et distribuent de nouveaux produits et services au sein de leur famille de sociétés affiliées, ce qui procure à leurs sociétés de radiodiffusion un net avantage sur les autres sociétés comme CBC | Radio-Canada.

### FINANCEMENT DE LA TÉLÉVISION CANADIENNE DE LANGUE ANGLAISE

Les télédiffuseurs canadiens sont confrontés à un problème fondamental : comment produire de manière rentable des émissions de télévision canadiennes de langue anglaise lorsque des émissions étrangères populaires peuvent être achetées sous licence à une fraction du coût de production d'émissions canadiennes. Le piètre rendement financier de la production d'émissions canadiennes de langue anglaise fait en sorte que tous les radiodiffuseurs canadiens dépendent des subventions versées dans le cadre des différents programmes publics fédéraux.

Le financement de la télévision canadienne est confronté à trois problèmes clés.

Le premier est la crise permanente dans le secteur des dramatiques anglaises. Aux heures de grande écoute, soit au moment où la plupart des Canadiens ont du

temps pour regarder la télévision, 90 pour cent de toutes les dramatiques regardées par les Canadiens à la télévision anglaise sont étrangères et pour la plupart, américaines. Depuis cinq ans, les radiodiffuseurs privés canadiens diffusent de moins en moins de séries dramatiques canadiennes. La bonne nouvelle est que, malgré la fragmentation de l'auditoire, CBC Television a obtenu 28 pour cent de l'écoute consacrée aux émissions canadiennes aux heures de grande écoute.

Le Fonds canadien de télévision (FCT) est la source la plus importante de financement des radiodiffuseurs canadiens. En 2005, le FCT a été restructuré. Il compte désormais, en plus des crédits généraux, des crédits réservés expressément à CBC | Radio-Canada. Cette mesure aidera CBC | Radio-Canada à financer la production d'émissions typiquement canadiennes de qualité supérieure, particulièrement des dramatiques canadiennes. Toutefois, il serait encore plus avantageux que le gouvernement s'engage à financer pendant plusieurs années le FCT.

Le deuxième problème réside dans la baisse du financement accordé au radiodiffuseur public. En dollars constants, les crédits parlementaires de CBC | Radio-Canada ont diminué de 373 millions de dollars depuis 1990. Une diminution de cette ampleur compromet la capacité de la Société de livrer concurrence pour obtenir des franchises de divertissement et de sport, surtout lorsqu'on tient compte de la puissance financière accrue de ses concurrents du secteur privé.

**SELON UNE ÉTUDE RÉCENTE DE NORDICITY, LE RADIODIFFUSEUR PUBLIC DU CANADA N'EST PAS BIEN FINANCÉ PAR RAPPORT AUX RADIODIFFUSEURS PUBLICS D'AUTRES PAYS**

#### LE FINANCEMENT DE CBC | RADIO-CANADA ENTRE 1990-2005 (EN MILLIONS DE DOLLARS ET EN DOLLARS CONSTANTS DE 2005)

DIMINUTION DU FINANCEMENT DE 373 MILLIONS DE DOLLARS  
AU COURS DES 15 DERNIÈRES ANNÉES



SOURCE: RECHERCHE ET ANALYSE STRATÉGIQUE DE CBC | RADIO-CANADA



Le troisième problème réside dans la difficulté d'appliquer les droits d'auteur. La technologie numérique procure aux consommateurs de plus en plus de choix, souvent de meilleure qualité, mais elle rend aussi les actes de piraterie relativement faciles, particulièrement sur les réseaux point à point. Si on ne trouve pas rapidement des moyens de protéger les œuvres assujetties à des droits d'auteur contre la piraterie, les producteurs de contenu éprouveront de plus en plus de difficultés à attirer des investissements.

### SOURCES DE FINANCEMENT DE CBC | RADIO-CANADA

CBC | Radio-Canada compte sur quatre sources de financement principales :

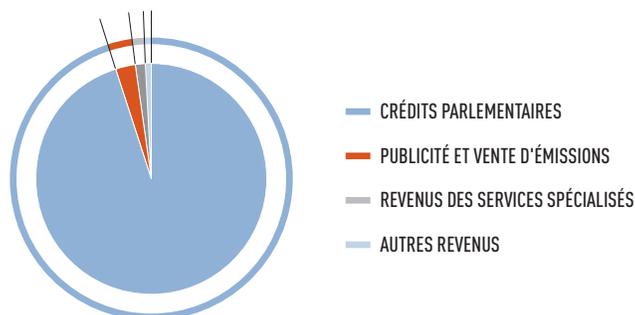
- les crédits annuels lui venant du Parlement;
- les revenus publicitaires;
- les revenus tirés des abonnements aux chaînes spécialisées;
- les revenus tirés d'activités accessoires.

#### CRÉDITS PARLEMENTAIRES

Les crédits parlementaires totaux versés à CBC | Radio-Canada en 2005–2006 s'élèvent à 1,1 milliard de dollars, une somme qui, en dollars constants, est inférieure de 373 millions de dollars à l'enveloppe budgétaire que CBC | Radio-Canada a reçue en 1990. Ces crédits parlementaires de base sont gelés depuis de nombreuses années. Ils ne sont pas indexés à l'inflation même si un bon nombre des charges d'exploitation de la Société, y compris les postes non salariaux, augmentent plus vite que le taux d'inflation annuel. Pour couvrir ces coûts en hausse constante, CBC | Radio-Canada doit trouver tous les ans environ 12 millions de dollars en réalisant de nouveaux gains d'efficacité ou en générant de nouveaux revenus à l'interne. Autrement, la valeur véritable de son enveloppe budgétaire courante diminuerait tous les ans.

En 2005–2006, CBC | Radio-Canada a reçu un crédit additionnel et ponctuel de 60 millions de dollars du gouvernement fédéral au titre de la programmation comme cela avait été le cas au cours de chacune des quatre années précédentes. Toutefois, ces crédits

#### SOURCES DE FINANCEMENT DE CBC | RADIO-CANADA POUR 2005-2006



supplémentaires de 60 millions de dollars n'ont pas été approuvés au-delà de 2006–2007.

CBC | Radio-Canada a besoin d'un financement public stable établi plusieurs années à l'avance si on veut qu'elle soit en mesure de planifier avec un degré raisonnable de confiance ses activités. De nombreux projets de radiodiffusion s'étendent sur plusieurs années. Pourtant, CBC | Radio-Canada ne peut jamais avoir la certitude que, après avoir procédé à des investissements majeurs dans de nouveaux projets, elle recevra le financement requis pour les mener à terme. Cette situation inconfortable mine la capacité de CBC | Radio-Canada de s'acquitter de son mandat. Un cycle de financement de cinq ans permettrait à la Société de mieux appuyer le développement d'émissions au cours des quelques années qu'il faut pour passer d'un concept initial à la radiodiffusion.

#### PUBLICITÉ

En 2004–2005, qui était une année olympique, CBC | Radio-Canada a généré des revenus publicitaires et des revenus issus de la vente d'émissions de 322 millions de dollars. C'était là une source importante de revenus. En 2005–2006, ce total a affiché une diminution à cause du lock-out dans la LNH. Nous pensons que les revenus publicitaires reviendront à leur niveau historique en 2006–2007. L'impact de cet événement démontre la fragilité des revenus publicitaires de CBC | Radio-Canada et les difficultés auxquelles la Société est confrontée dans la planification de ses activités à venir.

# 16 millions

DE CANADIENS ONT REGARDÉ CBC TELEVISION  
CHAQUE SEMAINE EN 2004-2005

## REVENUS TIRÉS DES ABONNEMENTS AUX CHÂÎNES SPÉCIALISÉES

CBC | Radio-Canada touche des revenus des abonnements à ses chaînes spécialisées (y compris à Galaxie, son service audio payant) et des publicités diffusées sur ces chaînes. En 2004–2005, ces revenus ont totalisé 138 millions de dollars. Ce sont là des revenus relativement stables parce que le nombre d'abonnés à ces services varie peu, que ce soit à la hausse ou à la baisse. Toutefois, les frais connexes sont aussi relativement stables et environ du même ordre que les revenus. Par conséquent, il est peu probable que les chaînes spécialisées deviennent un jour une source significative de revenus additionnels.

## REVENUS TIRÉS DES ACTIVITÉS ACCESSOIRES

En 2004–2005, CBC | Radio-Canada est parvenue à générer 87 millions de dollars en revenus bruts provenant de ses ressources propres. Ces revenus sont venus de la vente de droits sur des émissions, de la vente de produits portant la marque de CBC | Radio-Canada, de la vente d'un entrepôt de la Société à Burnaby (Colombie-Britannique) ainsi que de la location de locaux, d'installations et de services. Ce total comprend également les revenus que la Société a tirés en tant que radiodiffuseur attiré au Canada des Jeux olympiques d'Athènes.

Les produits nets de ces activités sont réinvestis dans la programmation, mais de par leur nature même, il arrive qu'ils varient de manière importante d'une année à l'autre. En conséquence, CBC | Radio-Canada ne peut se fier sur ces revenus pour financer des projets à long terme.

## 4. LES COMPOSANTES MÉDIAS ANGLAISES ET FRANÇAISES DE CBC | RADIO-CANADA EN DÉTAIL

### CBC TELEVISION

La radio et la télévision conventionnelles demeurent au cœur des activités de radiodiffusion de CBC | Radio-Canada. Les services de CBC Television offerts par CBC | Radio-Canada comprennent CBC Television, avec ses 16 stations hertziennes de télévision généraliste réparties partout au pays, et les chaînes spécialisées en propriété exclusive de la Société, soit CBC Newsworld et CBC Country Canada.

Plus de 16 millions de Canadiens ont consacré une partie de leur temps à regarder CBC Television toutes les semaines en 2004–2005. Toutefois, compte tenu de la multiplicité des choix offerts à un nombre croissant de Canadiens, la part d'auditoire de CBC Television s'est comprimée au cours des quatre dernières années, passant de 10,0 pour cent en 2001–2002 (une année olympique) à 6,7 pour cent en 2004–2005 (une année

au cours de laquelle CBC Television a dû se passer de *Hockey Night in Canada* et mettre en ondes des émissions de remplacement). Les autres radiodiffuseurs généralistes canadiens ont également perdu des parts d'auditoire au cours de cette période, car un nombre croissant de Canadiens s'abonnent au câble numérique ou à la télévision par satellite. Les entreprises du secteur privé sont arrivées, dans une certaine mesure, à contrebalancer les effets négatifs de la fragmentation des auditoires en multipliant les services offerts, ce qui désavantage nettement CBC Television.

Malgré ces changements de dynamique sur le marché, CBC Television demeure tout de même le royaume du contenu canadien. Même sans *Hockey Night in Canada*, les deux tiers des émissions diffusées par CBC Television aux heures de grande écoute en 2004–2005 étaient des émissions canadiennes. Maintenant que *Hockey Night in Canada* est de retour à l'horaire, cette proportion est revenue à 86 pour cent.

CBC Television est confrontée à une forte concurrence des télédiffuseurs privés canadiens. Pourtant, elle a diffusé six des 10 séries dramatiques ou humoristiques canadiennes les plus regardées de la saison 2004–2005. Cinq de ces émissions étaient des comédies : *The Rick Mercer Report*, *Royal Canadian Air Farce*, *This Hour Has 22 Minutes*, *CBC Winnipeg Comedy Festival* et *Just for Laughs*. Dans le secteur des dramatiques, *A Bear Named Winnie* et *H<sub>2</sub>O* ont toutes les deux attiré des auditoires d'environ un million de téléspectateurs. Des émissions de qualité comme celles-là ont permis à CBC Television de remporter 48 prix Gemini en 2005 pour ses émissions d'arts et de divertissement.

### CBC RADIO

CBC Radio offre trois services de langue anglaise : CBC Radio One, CBC Radio Two et CBC Radio 3. CBC Radio coproduit également avec la Radio de Radio-Canada les émissions de CBC North/Radio-Canada Nord, qui diffuse dans le Nord du Canada en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

CBC Radio One est le réseau porte-étendard de CBC Radio. Elle diffuse des émissions de nouvelles, de l'information et des émissions de divertissement par l'entremise de ses 37 stations réparties un peu partout au pays, dont 18 diffusent sur la bande FM. CBC Radio One est enracinée dans les régions, offrant une combinaison d'émissions locales, régionales et nationales qui traitent d'un large éventail de points de vue et d'événements. En 2005–2006, CBC Radio One a lancé de nouvelles émissions à Victoria, à Toronto et à Vancouver, consacrant davantage de temps aux émissions locales et régionales, et est devenue accessible sur la radio par satellite Sirius. Les stations de CBC Radio One sont également accessibles sur Internet.



CBC Radio Two est le réseau culturel et musical de CBC Radio avec ses 14 stations réparties d'un océan à l'autre qui diffusent toutes sur la bande FM. En 2004–2005, CBC Radio Two a étendu et amélioré ses services en Saskatchewan, à Terre-Neuve et au Yukon. La grille-horaire de CBC Radio Two continuera d'évoluer à mesure que les commentaires des auditoires, recueillis dans le cadre de l'Étude sur les arts et la culture de CBC | Radio-Canada, se traduiront par la production d'émissions qui répondent plus étroitement aux besoins des Canadiens.

CBC Radio 3 est un nouveau service développé par CBC Radio afin de répondre aux besoins des auditeurs plus jeunes et de profiter des nouveaux modes de distribution. Le mélange de musique contemporaine de pointe offert par CBC Radio 3 est offert en continu sur Internet, est diffusé en nocturne pendant le week-end sur CBC Radio Two, est proposé aux auditeurs par l'entremise d'un service de baladodiffusion lancé en juin 2005 et fait également partie des chaînes offertes par Sirius Canada.

Plus de 3,8 millions de Canadiens âgés de 12 ans et plus ont écouté CBC Radio One ou CBC Radio Two toutes les semaines au printemps 2005. CBC Radio a donc obtenu une part d'auditoire combinée de 12,6 pour cent, ce qui la situe à un demi-point de la part d'auditoire la plus élevée de son histoire. La part d'auditoire de CBC Radio One a été de 9,1 % et celle de CBC Radio Two de 3,4 pour cent.

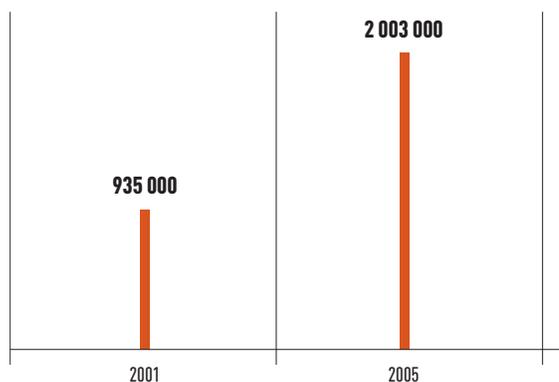
La planification de l'avenir pose un certain nombre de défis majeurs à CBC Radio. Premièrement, la fragmentation des auditoires s'accroît : de plus en plus de stations de radio hertziennes se lancent à la conquête du marché et de plus en plus de Canadiens se portent acquéreurs d'appareils comme des iPod et des téléphones cellulaires combinés à des lecteurs de fichiers MP3 et d'autres dispositifs portables. Deuxièmement, les succès récents de CBC Radio One résultent clairement d'une offre accrue et améliorée de contenu local. Or, compte tenu de ses budgets actuels, CBC Radio n'a pas les moyens d'accroître le contenu local sur toutes les plateformes. Troisièmement, l'Étude sur les arts et la culture entreprise par la Société en 2004 a permis de conclure que la population en général estime que CBC Radio doit faire preuve de plus de pertinence et se montrer davantage sensible aux besoins et aux préférences en constante évolution des Canadiens. Toutefois, répondre aux besoins et aux intérêts de toutes les catégories d'auditeurs devient de plus en plus difficile, compte tenu que la société canadienne devient de plus en plus diversifiée sur le plan culturel.

## CBC.CA

Internet est devenu omniprésent au Canada. Près de quatre Canadiens sur cinq ont un ordinateur personnel à la maison et deux sur trois accèdent à Internet depuis leur domicile au moins une fois par semaine. Plus de 2 millions de Canadiens visitent le site *CBC.ca* tous les mois, ce qui fait de ce site le troisième site Web de nouvelles et d'information le plus populaire du Canada. Depuis 2001, la fréquentation de *CBC.ca* a plus que doublé. Toutefois, le site exerce ses activités sur un marché extrêmement

### LA FRÉQUENTATION DE *CBC.CA* A DOUBLÉ DEPUIS 2001

CANADIENS 2+, ACCÈS À DOMICILE



SOURCE: COMSCORE MEDIA METRIX

fragmenté où il est confronté à des concurrents allant des radiodiffuseurs conventionnels canadiens présents en ligne (par exemple, CTV.ca, Canada.com) aux sociétés purement technologiques (par exemple, Google, Yahoo).

## TÉLÉVISION DE RADIO-CANADA

La Télévision de Radio-Canada englobe la Télévision de Radio-Canada, avec ses huit stations hertziennes de télévision généraliste, et la chaîne spécialisée de nouvelles et d'information, le Réseau de l'information de Radio-Canada (RDI).

Quatre francophones sur cinq ont écouté la Télévision de Radio-Canada toutes les semaines en 2004–2005. La Télévision de Radio-Canada a été en mesure de maintenir ce très haut niveau d'écoute malgré la fragmentation croissante du marché de la télévision de langue française.

En 2004–2005, la Télévision de Radio-Canada a poursuivi son repositionnement en lançant dix nouvelles séries dramatiques, quatre nouvelles émissions de variétés et en procédant à une restructuration de sa grille-horaire de la

journee qui privilegie maintenant les émissions d'information et de services. Dix autres nouvelles émissions ont été lancées, dont une nouvelle série d'actualités, une tribune téléphonique quotidienne, un téléroman franco-ontarien diffusé aux heures de grande écoute et un nouveau magazine couvrant la scène artistique et culturelle d'un océan à l'autre. Ces émissions ont été très bien accueillies par l'auditoire.

La programmation de la Télévision de Radio-Canada est axée sur le contenu canadien. Les émissions canadiennes représentaient en effet presque neuf heures sur 10 aux heures de grande écoute en 2004–2005, un niveau que la Télévision de Radio-Canada a maintenu au cours des quatre dernières années.

Deux émissions de la Télévision de Radio-Canada, *Les Bougon – c'est aussi ça la vie!* et *Tout le monde en parle*, ont été respectivement la deuxième et la troisième émission la plus regardée dans l'univers francophone canadien en 2004–2005, chacune d'entre elles attirant un auditoire hebdomadaire moyen de 1,8 million de téléspectateurs. De nombreuses autres émissions de différents styles ont attiré des auditoires hebdomadaires de plus d'un million de téléspectateurs.

### RADIO DE RADIO-CANADA

La Radio de Radio-Canada englobe la Première Chaîne, Espace musique et *bandeapart.fm*. La Radio de Radio-Canada assure également l'exploitation de Radio Canada International (RCI), le service international de CBC | Radio-Canada, et elle coproduit avec CBC Radio les émissions de CBC North/Radio-Canada Nord, qui diffuse dans le Nord du Canada en français, en anglais et dans huit langues autochtones.

La Première Chaîne, avec 20 centres de production et 14 bureaux journalistiques régionaux répartis un peu partout au pays, est le réseau radiophonique offrant les services d'information en langue française les plus complets du Canada. Outre les bulletins de nouvelles, la Première Chaîne offre 20 heures d'émissions d'actualité toutes les semaines et, en 2004–2005, elle a ajouté 12 heures à sa programmation artistique et culturelle hebdomadaire. La Première Chaîne est accessible à 98 pour cent de la population francophone du Canada.

Lancé en septembre 2004, Espace musique offre aux auditeurs d'un océan à l'autre un service musical distinctif qui reflète les différents genres musicaux. Le réseau compte des stations dans toutes les capitales provinciales. Son mandat est de développer et promouvoir le talent musical canadien de langue française dans tous les genres musicaux (classique, jazz, musique du monde et musique en émergence).

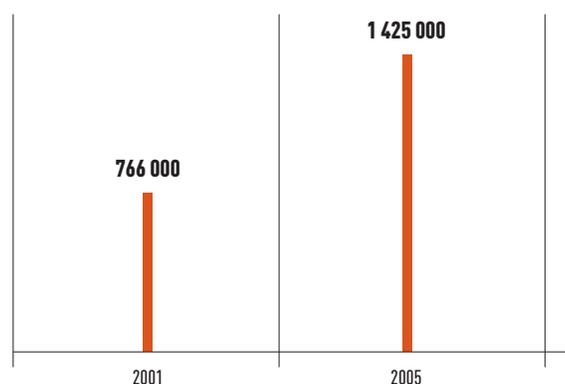
Ensemble, la Première Chaîne et Espace musique ont atteint 1 243 000 auditeurs par semaine au printemps 2005, une augmentation de près de 400 000 personnes ou de 47 pour cent comparativement au printemps 2001.

### RADIO-CANADA.CA

*Radio-Canada.ca* offre du contenu de qualité supérieure en langue française qui complète la programmation de la Télévision de Radio-Canada et de la Radio de Radio-Canada. Presque 1,5 million de francophones canadiens ont visité le site *Radio-Canada.ca* à l'automne 2005. Depuis 2001, l'utilisation de *Radio-Canada.ca* a presque doublé.

#### L'UTILISATION DE RADIO-CANADA.CA A DOUBLÉ DEPUIS 2001

FRANCOPHONES 2+, ACCÈS À DOMICILE



SOURCE: COMSCORE MEDIA METRIX

# 1,2 millions

1,2 MILLIONS DE FRANCOPHONES ÉCOUTENT  
LA PREMIÈRE CHAÎNE OU ESPACE MUSIQUE CHAQUE SEMAINE



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'ÀUX AUTRES SECTEURS D'ACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE.

# ATTEINDRE NOS OBJECTIFS

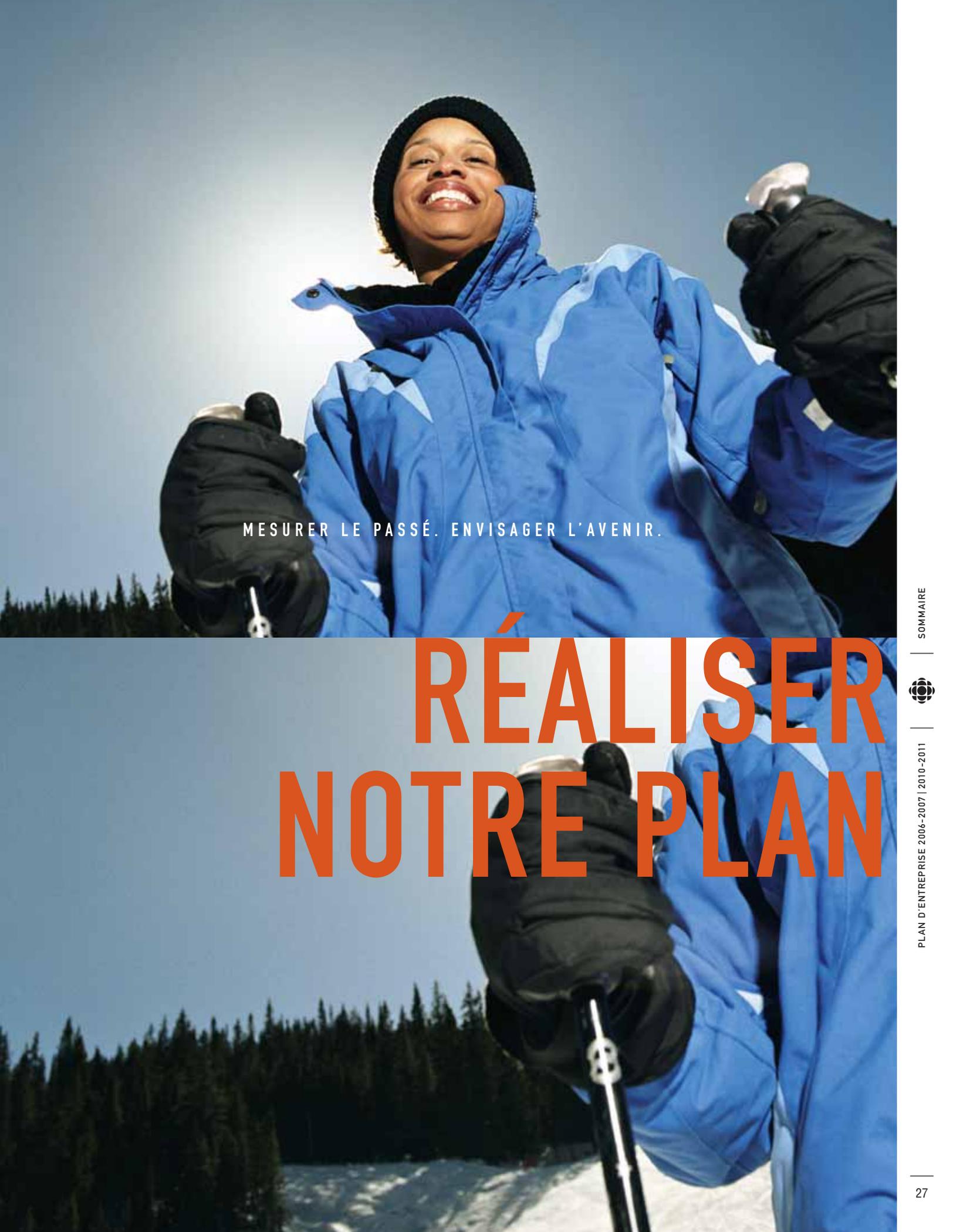
## NOTRE PROCESSUS DE PLANIFICATION

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

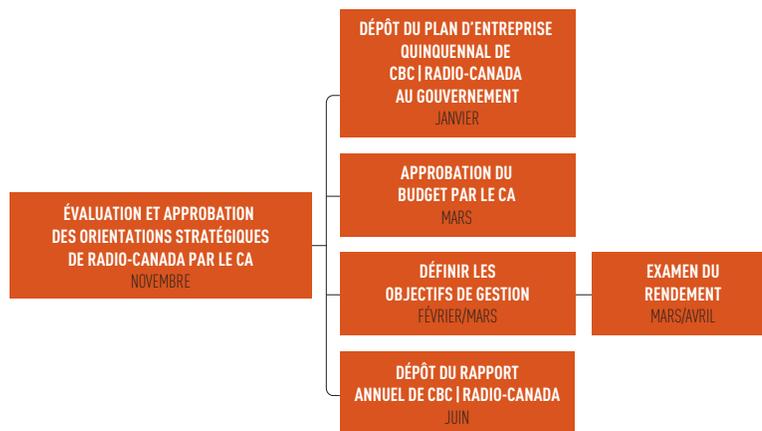
aux grands événements de la scène nationale et internationale. Des émissions de tous genres, avec une prépondérance pour les dramatiques et les nouvelles et les actualités, sans pour autant négliger la responsabilité particulière du radiodiffuseur envers les enfants et les arts.

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 TOUS 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.



CBC | RADIO-CANADA A BESOIN D'UN MODÈLE DE FINANCEMENT PRÉVISIBLE ET STABLE AFIN DE S'ACQUITTER EFFICACEMENT DE SA MISSION : OFFRIR UNE PROGRAMMATION CANADIENNE DISTINCTIVE DE GRANDE QUALITÉ, DIVERSIFIÉE, QUI INFORME, ÉCLAIRE ET DIVERTIT. PAR AILLEURS, LE FINANCEMENT DE LA SOCIÉTÉ DOIT ATTEINDRE UN NIVEAU SUFFISANT AFIN DE LUI PERMETTRE DE MAINTENIR SA PROGRAMMATION ACTUELLE.

# PLAN FINANCIER



MAINTENIR NOTRE NIVEAU DE PROGRAMMATION

# POUR L'AVENIR



En 2001–2002, le gouvernement a octroyé un financement annuel additionnel de 60 millions de dollars à CBC | Radio-Canada et il a renouvelé ce financement additionnel pour chacun des exercices jusqu'en 2006–2007. Ce financement a servi à renforcer et à améliorer la programmation de la radio et de la télévision, en particulier dans les secteurs des dramatiques, des émissions pour enfants, des documentaires et des arts et de la culture. La perte de ce financement aurait un impact négatif considérable sur la capacité de CBC | Radio-Canada de se concentrer sur le développement d'une programmation originale et distinctive destinée aux Canadiens.

Bien que CBC | Radio-Canada reçoive des fonds pour pallier les effets de l'inflation sur la portion salariale de ses dépenses, il n'en va pas de même pour ce qui a trait à l'inflation sur les biens et services que la Société doit se procurer. Dans les faits, cela ampute le pouvoir d'achat de CBC | Radio-Canada d'environ 12 millions de dollars par an. En tenant compte du financement ponctuel de 60 millions de dollars reçu chaque année et du financement de l'inflation salariale, le financement de CBC | Radio-Canada n'a augmenté que de 2,3 pour cent en dollars courants entre 1990 et 2005. En dollars constants, cela signifie que le financement de CBC | Radio-Canada a en fait diminué de près de 375 millions de dollars ou 33 pour cent depuis 1990.

L'annexe A présente l'évolution de la situation financière de la Société de 2005–2006 à 2010–2011. Afin de maintenir le niveau de production actuel, le financement additionnel de 60 millions de dollars par an doit être intégré au financement de base de la Société. CBC | Radio-Canada souhaite obtenir l'engagement du gouvernement à cet égard.

### RISQUES ASSOCIÉS AU PLAN FINANCIER

La Société fait face à plusieurs risques financiers importants, dont la majorité sont associés à son mode de financement.

En premier lieu, le financement additionnel de 60 millions de dollars alloué à CBC | Radio-Canada depuis cinq ans n'est encore assorti d'aucune garantie de renouvellement. Dans l'hypothèse où cet apport de fonds n'était pas intégré au financement régulier de la Société, des compressions affecteraient inévitablement les services existants.

Sans financement supplémentaire, plusieurs nouvelles initiatives ne pourraient être mises en œuvre comme prévu. Notamment, la poursuite de la stratégie concernant les dramatiques de CBC Television, la transition vers la télévision haute définition et le plan d'expansion régionale requièrent du financement additionnel.

Le Régime de retraite de CBC | Radio-Canada est en bonne santé financière. En date du 31 décembre 2005, il affichait un excédent considérable selon le principe de la continuité d'exploitation. Toutefois, les entités fédérales, y compris les sociétés d'État, dont le régime de retraite est en position déficitaire selon le principe de la solvabilité ou le principe de la continuité d'exploitation sont tenues de résorber ce déficit, au moyen de cotisations supplémentaires. Or, le Régime affiche un déficit de solvabilité, dont l'évaluation se chiffre à 89,1 millions de dollars et qui résulte de la faiblesse historique des taux d'intérêt à long terme au moment de l'évaluation. Selon la réglementation fédérale, les sociétés en position déficitaire doivent rembourser le déficit sur une période de cinq ans.

Le budget déposé par le gouvernement fédéral en mai 2006 propose toutefois des mesures d'allègement temporaires qui donnent aux sociétés comme CBC | Radio-Canada le droit d'étendre, sous réserve de certaines conditions, la période de remboursement du déficit de solvabilité. Lorsque ces mesures seront mises en œuvre, elles pourront réduire de moitié le montant des paiements obligatoires (actuellement estimé à 20,1 millions de dollars) que la Société devra faire pour l'année civile 2006.

### PLAN D'EMPRUNT

Conformément aux dispositions de la *Loi sur la radiodiffusion*, CBC | Radio-Canada doit obtenir l'approbation de principe du ministre des Finances pour contracter des emprunts. La Société ne peut emprunter plus de 25 millions de dollars, et les emprunts sont assujettis aux conditions générales suivantes :

- Les propositions qui seront financées au moyen de ces emprunts seront conformes au mandat de CBC | 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.
- La Société 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 ci-dessus.

# APERÇU FINANCIER

## APERÇU FINANCIER – EXPLOITATION

	2005–2006	2006–2007	2007–2008	2008–2009	2009–2010	2010–2011
<b>PROVENANCE DES FONDS</b>						
Crédits parlementaires d'exploitation	946 231 <sup>6</sup>	946 039 <sup>6</sup>	946 407 <sup>5-6</sup>	967 020 <sup>5-6</sup>	946 020 <sup>5-6</sup>	946 020 <sup>5</sup>
Financement ponctuel (initiatives en programmation) <sup>1</sup>	60 000	60 000 <sup>7</sup>	60 000	60 000	60 000	60 000
<b>Total – Crédits d'exploitation</b>	<b>1 006 231</b>	<b>1 006 039</b>	<b>1 006 407</b>	<b>1 027 020</b>	<b>1 006 020</b>	<b>1 006 020</b>
Revenus publicitaires et ventes d'émissions	314 708 <sup>8</sup>	335 324	358 193	435 359 <sup>8</sup>	383 567	385 485
Immobilier	7 573	7 332	7 806	7 421	7 496	7 570
Transmission et distribution	7 389	6 789	7 097	7 967	8 047	8 127
Galaxie	20 235	21 405	22 288	20 869	21 704	22 572
Autres revenus <sup>2</sup>	186 403	170 896	170 951	171 853	173 572	175 307
<b>TOTAL PROVENANCE DES FONDS</b>	<b>1 542 539</b>	<b>1 547 785</b>	<b>1 572 742</b>	<b>1 670 489</b>	<b>1 600 406</b>	<b>1 605 081</b>
<b>DÉPENSES D'EXPLOITATION</b>						
Services de radio et de télévision <sup>3</sup>	1 452 627 <sup>8-9</sup>	1 442 340 <sup>9</sup>	1 467 000 <sup>9</sup>	1 564 410 <sup>8-9</sup>	1 494 504 <sup>9</sup>	1 503 748 <sup>9</sup>
Transmission, distribution et collecte	63 068	63 383	63 700	64 018	64 338	64 660
Administration nationale	15 662	15 740	15 819	15 898	15 978	16 057
Contribution additionnelle pour le régime de retraite	5 025	20 100	20 100	20 100	20 100	15 075
Provision pour fiscalité/impôt des grandes sociétés	272	278	119	-	-	-
Amortissement des immobilisations	123 841	125 079	126 330	127 593	128 231	129 514
Déduire : Postes ne nécessitant pas de fonds d'exploitation courants	(117 956)	(119 135)	(120 327)	(121 530)	(122 745)	(123 973)
<b>TOTAL – DÉPENSES D'EXPLOITATION</b>	<b>1 542 539</b>	<b>1 547 785</b>	<b>1 572 742</b>	<b>1 670 489</b>	<b>1 600 406</b>	<b>1 605 081</b>
<b>POSITION NETTE</b>	-	-	-	-	-	-
Position nette après déduction du financement destiné à la programmation et autres dépenses <sup>4</sup>			(60 000)	(60 000)	(60 000)	(60 000)

- (1) On suppose que le financement additionnel de 60 millions de dollars sera confirmé sur une base permanente à compter de 2007–2008.
- (2) Comprend les services spécialisés (CBC Newsworld, le RDI et CBC Country Canada) et d'autres revenus de provenance diverse.
- (3) Comprend les dépenses des services de base et des services spécialisés (CBC Newsworld, le RDI et CBC Country Canada).
- (4) Si le financement additionnel de 60 millions de dollars n'est pas confirmé sur une base permanente à compter de 2007–2008, les dépenses de programmation et autres seront touchées.
- (5) L'augmentation salariale n'a pas été approuvée par le Conseil du trésor pour les années fiscales au delà de 2006–2007. On suppose que tout financement reçu serait équivalent à l'augmentation.
- (6) Comprend un transfert de fonds provenant du produit de la vente de NATV (9 277 000 \$ en 2005–2006, 2006–2007, 2007–2008 et 2008–2009 et 2009–2010).
- (7) En mai 2006, le gouvernement du Canada a inclus dans le Budget principal des dépenses, déposé pour 2006–2007, un financement ponctuel de 60 millions de dollars pour CBC|Radio-Canada. Cependant, l'approbation finale du gouvernement sera nécessaire avant que la Société puisse avoir accès à ces fonds.
- (8) Comprend les dépenses et les revenus liés aux Jeux olympiques : Turin (hiver 2006) et Pékin (été 2008).
- (9) Comprend des dépenses de 60 millions de dollars effectuées au titre d'initiatives de programmation.



## BUDGET DES IMMOBILISATIONS

# LE PROCESSUS INTERNE DE GESTION DES IMMOBILISATIONS À CBC | RADIO-CANADA A FAIT L'OBJET D'UNE MODERNISATION IMPORTANTE. CETTE INITIATIVE A POUR OBJET DE GARANTIR QUE TOUTES LES DÉPENSES EN IMMOBILISATIONS APPUIENT DES STRATÉGIES D'ENTREPRISE CONFORMES AUX PRIORITÉS DE LA SOCIÉTÉ.

Le processus révisé de gestion des dépenses en immobilisations permet plus facilement de s'assurer de l'efficacité des solutions mises en place en ce domaine et, le cas échéant, de faire en sorte qu'une seule et même technologie soit utilisée partout au sein de la Société.

En 2006–2007, le montant total des dépenses en immobilisations devrait atteindre 102 millions de dollars, y compris les 10 millions de crédits reportés de l'exercice 2005–2006, mais à l'exclusion des crédits de l'exercice 2005–2006 déjà réservés pour des projets amorcés au cours de cet exercice. Après 2006–2007, l'enveloppe consacrée aux dépenses en immobilisations demeurera d'environ 92 millions de dollars.

Au cours des trois prochaines années, environ la moitié du budget d'immobilisations devrait être investie dans l'infrastructure de production, car des initiatives majeures ont été lancées afin de remplacer l'équipement

analogique devenu désuet par de l'équipement répondant aux normes numériques, de moderniser les installations de production de la radio, d'assurer la conversion de la Maison de Radio-Canada à Montréal aux normes numériques, de généraliser les systèmes de vidéotique, de faire l'acquisition d'un car de reportage HD et de procéder à d'autres investissements initiaux dans des installations de production et de mise en ondes d'émissions de télévision en haute définition (TVHD).

Environ le tiers du budget sera consacré à l'achat de systèmes et d'infrastructures technologiques qui seront utilisés dans l'ensemble de la Société. Parmi les initiatives en question, mentionnons l'achat d'un système intégré qui permettra de gérer les stocks d'émissions, les grilles de télédiffusion, les stocks de messages commerciaux et promotionnels et les ventes, ce qui éliminera la nécessité de maintenir les 46 systèmes distincts actuellement utilisés à cette fin. Entre autres investissements

dans les systèmes, mentionnons la mise à niveau de notre système de radiotique, qui arrive à l'extrême limite de sa vie utile, et la mise à niveau de notre système SAP en faveur de la version la plus récente. Les autres investissements serviront à mettre à jour nos systèmes de soutien intégré et à mettre à niveau notre infrastructure de serveurs et les logiciels correspondants. Un regroupement des activités s'amorcera également à St. John's et sera accompagné d'une rénovation majeure de nos installations, et nos salles de nouvelles à Vancouver seront intégrées. Le projet de Vancouver sera financé principalement au moyen du produit de la vente de la densité inutilisée de notre propriété dans cette ville.

Le reste du budget sera en grande partie consacré à la maintenance des émetteurs et des pylônes, à l'amélioration et à l'élargissement des services de radio conformément aux engagements pris auprès du CRTC et à nos priorités, ainsi qu'à l'achat de nouveaux émetteurs numériques capables d'acheminer des signaux de TVHD. Parmi les autres investissements prévus, mentionnons la rénovation et la modification de nos immeubles afin de les rendre conformes au code du bâtiment et à la réglementation en la matière, et les investissements visant à rajeunir notre parc de véhicules.

La Société commencera aussi à s'attaquer à la nécessité pressante de remplacer les pylônes et émetteurs vieillissants qui ont été mis en place dans le cadre du Plan de rayonnement accéléré (PRA) à la fin des années 1970 et au début des années 1980. En règle générale, ces éléments d'actif ont une vie utile de 20 à 30 ans, d'où la nécessité de les remplacer. La concentration dans le temps de l'installation de pylônes et d'émetteurs pendant le PRA crée une anomalie dans le cycle de remplacement de ces éléments d'actif, ce qui entraîne un pic dans la demande de fonds d'immobilisations. À l'heure actuelle, le coût de remplacement de ces éléments d'actif est évalué à 102 millions de dollars.

Le rythme de la transition vers la radio numérique, la télévision numérique (TVN) et la télévision haute définition (TVHD) sera dicté par les besoins du marché. Cette conversion sera très onéreuse, mais essentielle. À la demande du gouvernement, un plan qui permettrait d'accélérer la transition de CBC | Radio-Canada à la TVHD et à la TVN a été présenté au ministère du Patrimoine canadien le 23 septembre 2005. À la fin de 2006, CBC | Radio-Canada aura terminé la mise en oeuvre de ses installations initiales de télédiffusion numérique terrestre, soit huit émetteurs de TVN sur cinq grands marchés. Des signaux de télévision numérique hertzienne sont déjà offerts à Toronto (en anglais et en français), à Montréal (en anglais et en français), à Québec (en français) et à Vancouver (en anglais). D'ici l'automne 2006, nous émettrons aussi des signaux numériques à Ottawa (en anglais et en français).

Pour éviter que CBC | Radio-Canada prenne du retard dans sa transition vers le numérique, il faudra investir des sommes colossales dans l'infrastructure de transmission et de distribution ainsi que dans les studios de production et dans d'autres pièces d'équipement, dépenses que la Société ne peut assumer entièrement avec les crédits dont elle dispose actuellement.

Les développements survenus sur le marché américain en ce qui concerne les services de radio numérique « dans la même voie et dans la même bande » (IBOC) et l'arrivée sur le marché en 2006-2007 des récepteurs de radio HD pourraient avoir des retombées importantes sur le marché canadien, car ils pourraient entraîner un exode de nos services de radio FM vers une technologie similaire au Canada. Nous surveillons actuellement les développements en cours aux États-Unis dans ce domaine ainsi que les développements qui surviennent dans la radiodiffusion numérique (RDN) au Canada et ailleurs dans le monde. CBC Radio mettra également à l'essai la technologie IBOC sur les fréquences FM qu'elle utilise à Toronto.



# MESURES-CLÉS DE RENDEMENT ANTÉRIEURES DE CBC | RADIO-CANADA

## MEASURES DE RENDEMENT

	2001-2002	2002-2003	2003-2004	2004-2005
<b>QUALITATIVES</b>				
Essentiel	95 %	95 %	97 %	96 %
Satisfaction	86 %	84 %	86 %	86 %
Caractère distinct	80 %	81 %	84 %	87 %
Complet (Compréhensif)	92 %	91 %	93 %	93 %
Nouvelles crédibles (Confiance)	93 %	93 %	95 %	94 %
<b>QUANTITATIVES</b>				
<b>Portée hebdomadaire</b>				
CBC Television	17 430 000	16 637 000	16 965 000	16 197 000
CBC Newsworld	6 248 000	6 216 000	5 815 000	6 127 000
Télévison de Radio-Canada (francos)	5 268 000	5 100 000	5 162 000	6 134 000
RDI	2 790 000	2 930 000	2 725 000	2 683 000
Radio One	3 201 000	3 072 000	3 022 000	3 136 000
Radio Two	1 237 000	1 249 000	1 163 000	1 181 000
Première Chaîne	749 000	833 000	924 000	976 000
Espace musique	279 000	303 000	313 000	429 000
<b>Part</b>				
CBC Television (19h à 23h)	10 %	7,4 %	8,9 %	6,7 %
CBC Newsworld	1,1 %	1,1 %	1,1 %	1,1 %
Télévison de Radio-Canada (19h à 23h)	20,7 %	17,6 %	16 %	21,1 %
RDI	2,7 %	2,6 %	2,3 %	2,9 %
Radio One	9,3 %	9,1 %	8,5 %	9,1 %
Radio Two	3,6 %	3,5 %	3,3 %	3,2 %
Première Chaîne	8,6 %	10,7 %	12,9 %	13,1 %
Espace musique	2,3 %	2,3 %	2,3 %	3,0 %
<b>Contenu canadien</b>				
CBC Television (19h à 23h)	87 %	84 %	86 %	67 %
CBC Newsworld	90 %	90 %	90 %	90 %
Télévison de Radio-Canada (19h à 23h)	86 %	86 %	88 %	85 %
RDI	97 %	97 %	95 %	90 %
English Radio	100 %	100 %	100 %	100 %
Radio de Radio-Canada	100 %	100 %	100 %	100 %
<b>Nombre de prix</b>				
CBC Television	*	*	*	200
Télévison de Radio-Canada	*	*	*	55
CBC Radio	*	*	*	85
Radio de Radio-Canada	*	*	*	18
Nouveaux Médias	*	*	*	13

Sources: ÉCQ, Nielsen Media Research, BBM

### Notes

Les données d'auditoire de la télévision sont basées sur la période de septembre à août.

Les données de contenu canadien et les parts de CBC Television et la Télévison de Radio-Canada sont pour les heures de grande écoute.

Les données Radio sont basées sur la moyenne des sondages d'automne et du printemps.

Les données de la Télévison de Radio-Canada sont basées sur différentes méthodologies :

BBM – L'audimètre par Jumelage des images (PMT) de 2001-2002 à 2003-2004

BBM – L'audimètre portable (PPM) à partir de 2004-2005

\* Prix répertoriés seulement depuis 2004-2005.

# LA PÉNÉTRATION DES ÉQUIPEMENTS ET SERVICES MÉDIAS AU CANADA

## LA PÉNÉTRATION ET L'UTILISATION DES APPAREILS ET DES SERVICES, 2005

	Pénétration	Tendance
<b>VIDÉO</b>		
Téléviseurs	99 %	Universel
Téléviseurs haute définition <sup>(1)</sup>	14-15 %	Augmentation
Câble		
Analogique	46 %	Déclin
Numérique	17 %	Augmentation
Total	64 %	Stable
Satellite	23 %	Stable
Voie herztienne	13 %	Stable
Multidiffusion IP <sup>(2)</sup>	<1 %	Émergence
Magnétoscope <sup>(3)</sup>	90 %	Déclin
Lecteur DVD		
À la maison	82 %	Augmentation
Dans l'automobile	5 %	Augmentation
Chaîne stéréophonique/Cinéma maison <sup>(4)</sup>	25 %	Augmentation
Location de DVD/Vidéo	61 % <i>Au cours des derniers 6 mois</i>	Déclin
Achat de DVD	49 % <i>Au cours des derniers 6 mois</i>	Augmentation
Utilisateurs de VSD (Vidéo sur demande)	~19 %	Émergence
ENP (Enregistreur numérique personnel)	~3 %	Émergence
<b>AUDIO</b>		
Radio	99 %	Universel
Radio par satellite	<1 %	Émergence
iPod/Lecteur MP3	19 %	Augmentation
Achat de CD	65 % <i>Au cours des derniers 6 mois</i>	Déclin
<b>ORDINATEUR/INTERNET</b>		
Ordinateur à la maison	78 %	Augmentation
Deux ordinateurs à la maison	30 %	Augmentation
Portable	17 %	Augmentation
Accès Internet à la maison		
Accès par ligne commutée	21 %	Diminution
À haut débit	40 %	Augmentation
Total	62 %	Augmentation
Utilisation d'Internet à la maison	63 % <i>Au cours de la dernière semaine</i>	Augmentation
Téléchargement audio	25 % <i>Au cours du dernier mois</i>	Augmentation
Écoute audio en direct	28 % <i>Au cours du dernier mois</i>	Augmentation
Téléchargement d'émissions de télé	5 % <i>Au cours du dernier mois</i>	Augmentation
Brûleur DC	27 % <i>Au cours des derniers 6 mois</i>	Augmentation
Brûleur DVD	9 % <i>Au cours des derniers 6 mois</i>	Augmentation

Sources: Nielsen Media Research, Solutions Research Group, Convergence Group, Statistique Canada, Cyber trends

(1) Prédiction

(2) Service de télévision fourni par les compagnies de téléphone

(3) 2004

(4) Relié à la télévision



# LES SERVICES DE CBC | RADIO-CANADA

**CBC | RADIO-CANADA** offre un large éventail d'émissions et de services de nouvelles, d'information, de divertissement et de sport. Elle est le seul radiodiffuseur canadien offrant à tous les Canadiens des services de radio et de télévision, des services sur Internet et des services par satellite en anglais, en français et en huit langues autochtones. La Société étend ses services même au-delà des frontières canadiennes en offrant du contenu canadien à ses auditoires à leur convenance.

CBC  **radioONE**

CBC  **radioTwo**

CBC  **radio3**  
BREAKING NEW SOUND

 **RADIO**  
PREMIÈRE CHAÎNE

 ESPACE  
**MUSIQUE**

 **BANDE A PART .FM**

  
CBC North  
Radio-Canada Nord  


**RCI**  RADIO CANADA  
INTERNATIONAL

 **PREMIÈRE**plus

 **Info**plus

 **RCI**plus



CBCtelevision



CBCnewsWORLD



countryCANADA



RADIO-CANADA  
TÉLÉVISION



RDI



**TV5MONDE**

**cbc.ca** 

 **Radio-Canada.ca**

**Galaxie** 



BC1-3/2006  
0-662-49388-5

Publication et distribution :

Stratégie et développement  
commercial  
CBC | Radio-Canada  
181, rue Queen  
CP 3220 Succ C  
Ottawa (Ontario)  
K1Y 1E4  
613-288-6000  
liaison@Radio-Canada.ca  
CBC.Radio-Canada.ca

Design : Utopia Communications