



## 2015 : PARTOUT, POUR TOUS PLAN STRATÉGIQUE QUINQUENNAL DE CBC/RADIO-CANADA

### CBC/Radio-Canada évolue

CBC/Radio-Canada dessert le deuxième plus grand pays du monde et l'un des pays où l'on trouve la plus grande diversité. Notre nouvelle stratégie quinquennale *2015 : Partout, Pour tous* reconnaît que le radiodiffuseur public ne peut pas combler tous les besoins de chaque personne. Mais de par son envergure, il prétend qu'il peut représenter quelque chose et signifier quelque chose pour tous les Canadiens. Que ce soit en établissant un lien entre eux et leur pays ou leurs communautés ou entre eux comme individus avec leurs propres réalités et intérêts, CBC/Radio-Canada sera présente – partout, pour tous.

C'est la promesse primordiale de ce plan stratégique : la technologie, la géographie et la démographie nous mettent au défi tout en nous donnant l'occasion de modifier en profondeur la relation que nous pouvons entretenir et que nous voulons entretenir avec les Canadiens. Nous n'avons plus besoin de nous limiter à diffuser ce que nous produisons à des téléspectateurs et à des auditeurs, même si nous allons continuer à offrir de l'excellent contenu canadien. De plus en plus, nous pouvons aspirer réellement à interagir avec les Canadiens et à trouver de nouveaux moyens de nous impliquer auprès d'eux afin d'offrir un espace public, un espace tourné vers le public où les Canadiens peuvent se rencontrer et échanger entre eux et avec leur pays.

Il est évident que la vie change. Chaque jour, les citoyens de partout dans le monde sont confrontés aux effets des changements démographiques, culturels, sociaux et technologiques et se laissent inspirer par eux. Au Canada, nous vivons des changements à l'échelle du pays, de nos communautés et dans notre façon de vivre comme individus.

CBC/Radio-Canada évolue également. Nous saisissons les occasions de rencontrer les Canadiens là où ils se trouvent et de la façon dont ils veulent que nous soyons dans leurs vies. Au cœur de cette transformation socioculturelle, les Canadiens attendent de leur radiodiffuseur national un contenu riche. Un contenu qui offre une valeur. Un contenu qui reflète leur expérience personnelle et qui continue d'être pertinent. Un contenu qui les accompagne dans leur cheminement. Ils s'attendent également à participer à la création de contenu et à avoir une influence personnelle sur le débat public. Même si le mandat que le Parlement a confié à CBC/Radio-Canada reste le même, notre prestation de services envers les Canadiens a changé. De même, avec notre nouveau plan stratégique quinquennal *Partout, Pour tous*, notre relation avec les Canadiens et notre façon de les servir vont changer encore davantage.

En résumé, *Partout, Pour tous* redéfinit la façon dont CBC/Radio-Canada s'impliquera auprès des Canadiens en tant que membres de leurs communautés et citoyens. À un moment où les Canadiens exigent davantage et de façons différentes, CBC/Radio-Canada sera plus qu'un radiodiffuseur pour ses auditoires. Dans l'univers numérique d'aujourd'hui, nous avons l'occasion de créer de nouveaux espaces et de créer de nouveaux liens entre le radiodiffuseur public canadien et le public qu'il sert. Voilà notre vision pour le radiodiffuseur public national du Canada.

## *Partout, Pour tous : qu'offrons-nous aux Canadiens?*

Depuis près de 75 ans, CBC/Radio-Canada offre une programmation de grande qualité partout au pays. Nous nous adressons aux Canadiens en tant que citoyens qui veulent de l'information, des défis et du divertissement. Des Canadiens qui veulent se familiariser avec une variété de sujets, d'opinions et d'idées qui reflètent la diversité et la complexité de la société et qui permettent de donner de la profondeur à la vie démocratique.

C'est essentiellement le rôle et le mandat de CBC/Radio-Canada. Depuis 1936, la vie culturelle et démocratique est au cœur de notre mission. La culture, nous l'exprimons. La démocratie, nous l'enrichissons. Et nous aspirons à être reconnus par les Canadiens comme le chef de file sur ces deux fronts.

Nous allons tenir notre promesse de quatre façons : nous allons créer et offrir un contenu canadien de grande qualité, original et novateur; nous allons rassembler tous les Canadiens et refléter leur réalité; nous allons nous impliquer auprès de nos auditoires; nous allons être efficaces et responsables.

Avec *Partout, Pour tous*, nous avons mis au point un ensemble de principes directeurs qui s'articulent autour de notre mission et guident nos décisions à tous les niveaux de l'organisation.

Aujourd'hui, c'est un nombre record de Canadiens qui consomment notre programmation, même si le nombre de chaînes et de stations disponibles est sans précédent. Pour être un chef de file culturel et un radiodiffuseur public efficace aujourd'hui comme demain, CBC/Radio-Canada se doit d'être plus nationale, plus régionale et plus numérique, et ce, de façon plus cohérente.

## Notre stratégie de programmation réseau

Nous communiquons avec le pays dans son ensemble en proposant une programmation réseau de grande qualité qui informe, éclaire et divertit – une programmation par, pour et sur les Canadiens. Nos réseaux nationaux de radio, de télévision et numériques offrent un espace public pour permettre aux citoyens de se raconter leurs histoires typiquement canadiennes. Ce sont ces histoires qui décrivent ce que nous sommes et ce que nous aspirons à devenir comme pays. Il s'agit là du moyen le plus efficace pour nous de partager des expériences, de communiquer et d'échanger dans l'un des pays du monde les plus diversifiés au plan géographique et démographique. CBC/Radio-Canada constitue le plus grand diffuseur de contenu canadien. D'ici 2015, nous serons encore plus le reflet de la réalité des Canadiens.

### **Avec *Partout, Pour tous*, nous nous engageons à :**

- terminer le renouvellement des Services français et des Services anglais, ce qui inclut l'expansion et l'intégration multimédias, afin de maintenir notre position de chef de file à la radio, en ligne et dans l'information spécialisée et d'augmenter nos auditoires pour nos émissions d'information à la télévision;
- continuer à produire des émissions qui éclairent les Canadiens et contribuent à créer une identité nationale partagée en facilitant le dialogue entre les citoyens au sein d'un espace public. CBC/Radio-Canada se trouve dans une position privilégiée pour jouer son rôle de rassembleur;
- offrir plus d'histoires canadiennes originales et novatrices, d'émissions d'humour et culturelles. Nous nous servons de nos réussites pour créer et diffuser des émissions de divertissement canadiennes de grande qualité. Nous continuerons également à développer un service de musique qui fera la promotion des talents canadiens et qui permettra à nos auditoires de faire des découvertes en les exposant davantage à leur musique de qualité sur les plateformes traditionnelles et en ligne.

À titre d'exemple de nos engagements, nous produirons et diffuserons dix grands événements chaque année sur nos réseaux français et anglais. Des événements importants pour les Canadiens. Des émissions ou des initiatives qui laisseront leur empreinte.

Les documentaires continueront à faire partie de notre offre distinctive, ainsi que les sports. De plus en plus, la programmation pour enfants sera diffusée sur le web pour tenir compte des changements dans les habitudes d'écoute et pour rééquilibrer l'utilisation du temps d'antenne à l'échelle nationale.

À la télévision, nous nous efforcerons de présenter en très grande majorité du contenu canadien. CBC Television continuera de produire des dramatiques et des séries canadiennes originales de grande valeur, et présentera sur *CBC.ca* plus de dramatiques, de comédies et d'émissions documentaires. La Télévision de Radio-Canada maintiendra sa tradition de produire des séries dramatiques percutantes et de grande valeur. Radio-Canada lancera également son nouveau site web musical intégré pour promouvoir les artistes et les créateurs canadiens. Nous reverrons notre approche pour la radiodiffusion internationale afin d'accroître notre présence et notre impact.

Nous savons que notre environnement continuera d'évoluer et que nous devons continuellement examiner les services que nous offrons, nous adapter et rajuster le tir en fonction des nouvelles réalités qui seront les nôtres.

## Notre stratégie de programmation régionale

Nous sommes en contact avec les Canadiens dans leur foyer et dans leurs régions. Grâce à sa présence, à sa programmation et à ses activités en région, CBC/Radio-Canada est un élément important de la vitalité et du caractère distinctif des régions et de leurs communautés. Et c'est là que nous voulons avoir précisément notre raison d'être. À maintes reprises, les Canadiens nous ont dit que, dans leur esprit, les régions se classent parmi nos plus importantes priorités, mais qu'ils ont l'impression que nous n'exploitons pas notre potentiel. Pour différentes raisons, nous n'avons pas toujours été présents partout où c'était nécessaire, ni capables d'accomplir tout ce qui était nécessaire. Nous renverserons cette tendance, nous comblerons l'écart qui existe dans cette perception et nous renforcerons notre présence dans les régions. D'ici 2015, nous renforcerons notre empreinte en région en réaffectant les ressources existantes.

### ***Avec Partout, Pour tous, nous nous engageons à :***

- être le chef de file par notre présence en région dans tous les marchés desservis grâce à une approche multimédia. Cette stratégie permettra d'accélérer nos efforts et d'offrir un service local à un plus grand nombre de Canadiens;
- accroître la portée et la profondeur de notre empreinte pour ce qui est des régions, de la couverture et de l'envergure du contenu;
- maintenir et accroître les genres d'émissions régionales au-delà de l'information pour refléter les communautés locales;
- étendre le service dans des marchés ciblés mal desservis afin de régler les problèmes de couverture en prévoyant d'ouvrir plusieurs nouvelles stations locales (surtout à la radio);
- nous adapter dans tous les marchés et toutes les régions pour refléter les changements démographiques, les besoins des marchés et les nouveaux modèles de prestation de services;
- créer de nouveaux partenariats pour accroître notre portée.

La mise en œuvre variera d'un marché à l'autre, mais nous nous engageons à ouvrir de nouvelles stations et à donner de l'expansion à d'autres. Nous lancerons de nouveaux sites web locaux et des services mobiles afin d'offrir de l'information de survie et plus d'information régionale dans la journée. Par exemple, Radio-Canada lancera de nouveaux sites web « hyperlocaux » desservant la Rive-Nord et la Rive-Sud de Montréal.

Nous nous engageons à répondre aux besoins des Autochtones canadiens vivant au-dessus et sous le 60<sup>e</sup> parallèle et qui connaissent des changements démographiques majeurs. Au cours des 12 prochains mois, nous entreprendrons une étude transculturelle de l'usage des médias en langue autochtone et développerons un plan d'émissions basé sur les résultats de l'étude. Nous présenterons à la télévision une grande série documentaire et un site web sur les Autochtones du Canada grâce à notre fonds transculturel. Nous explorerons également la possibilité de créer des partenariats.

## Notre stratégie de programmation numérique

Nous établissons des liens avec les Canadiens sur les plateformes numériques à leur convenance et dans leur quotidien. Les nouveaux médias transforment en profondeur les habitudes de consommation et l'interaction avec l'information, le divertissement et le contenu. La technologie donne aux personnes plus de contrôle sur leur vie et les médias qu'elles utilisent. Dans le cadre de notre stratégie quinquennale, nous voulons donner aux Canadiens les outils dont ils ont besoin pour avoir accès à la programmation de CBC/Radio-Canada en fonction de leurs champs d'intérêt et de leurs besoins.

La stratégie *Partout, Pour tous* fournira à CBC/Radio-Canada l'occasion d'augmenter graduellement ses dépenses dans les nouvelles technologies afin de financer l'innovation et le développement de ses plateformes en ligne. **Nous nous engageons à :**

- maintenir une position concurrentielle de chef de file dans l'environnement médiatique numérique;
- offrir notre contenu sur les plateformes qui seront pertinentes pour les Canadiens en 2015 et après 2015;
- mettre en place une suite multiplateforme complète de destinations canadiennes de marque. Outre le contenu d'information, nous nous concentrerons sur un contenu d'arts et de divertissement qui se démarque;
- chercher à créer de nouveaux partenariats pour améliorer nos services numériques existants;
- doubler le niveau de nos investissements actuels dans le numérique pour qu'ils atteignent au moins cinq pour cent de notre budget de programmation en 2015 afin d'accroître la quantité et l'accessibilité du contenu original en ligne, de développer une offre régionale en ligne solide et de nous permettre d'investir dans l'innovation et l'expérimentation.

Par exemple, nos Services français lanceront une nouvelle chaîne de télévision spécialisée, SENS, en 2011-2012, qui présentera des émissions sur la santé, la science, la nature et l'environnement et ils continueront à développer TOU.TV et du contenu original pour le web. CBC examinera des options de chaînes spécialisées pour les émissions pour enfants, les sports, et les arts et le divertissement.

## Faire bouger les choses

Pour réaliser de nouveaux investissements, il faut de nouveaux fonds. Pour financer notre stratégie, nous devons augmenter nos revenus commerciaux plus rapidement que l'ensemble du marché. Nous prévoyons que nos revenus publicitaires traditionnels augmenteront de 2,8 pour cent, ce qui est supérieur aux prévisions de l'industrie qui sont de 2,4 pour cent, et que nos revenus provenant du numérique et des autres plateformes au moins doubleront au cours des cinq prochaines années par rapport à nos niveaux actuels. Nous devons aussi continuer de réduire nos coûts d'immobilisations et d'exploitation. Plusieurs examens portant sur les coûts sont en cours afin de trouver des moyens d'être plus efficaces. En 2015, nous aurons une plus grande souplesse financière pour financer les éléments clés qui permettront d'implanter cette stratégie. **Avec *Partout, Pour tous*, nous nous engageons à :**

- équilibrer le plan financier global et améliorer le niveau de service que nous offrons aux Canadiens, sans laisser tomber nos auditoires existants;
- trouver des initiatives pour accroître les revenus, réduire les coûts, réaffecter les ressources et examiner nos actifs pour en maximiser la valeur dans toute la mesure du possible;
- réduire davantage nos coûts d'exploitation. Nous avons entrepris un examen des coûts administratifs et généraux à l'échelle de l'entreprise ainsi qu'un examen de nos dépenses globales pour l'achat de biens et services;
- revoir nos méthodes de production dans les réseaux pour être le plus efficace possible.

Des exemples de nos engagements pour financer cette stratégie : une progression continue vers une gestion 360° des revenus, une approche globale pour les achats et le merchandising et un plus grand développement du potentiel de plus en plus intéressant de la publicité en ligne, étant donné que les transactions numériques peuvent être liées aux médias traditionnels.

## Nos employés

Les employés ont toujours été l'élément le plus important de la Société. Ils sont à l'origine de notre réussite. CBC/Radio-Canada sera un milieu de travail gratifiant, progressiste et diversifié qui créera des équipes de professionnels novateurs et très compétents, axés sur la mission. Nous développerons et favoriserons un climat de leadership, qui encourage la collaboration, l'esprit de décision et la confiance, tout en reconnaissant l'importance de prendre des risques et d'être responsables. Nous offrirons un milieu de travail qui nourrit la créativité, stimule la culture de l'excellence et renforce la passion pour ce que nous faisons pour servir les Canadiens.

Nos employés sont un élément clé pour nous permettre de mettre notre stratégie en œuvre avec succès. Pour ce faire, nous devons nous adapter en tant qu'organisation et moderniser nos moyens de production et de prestation de nos services au cours des prochaines années. Comme toutes les organisations aujourd'hui, nous devons examiner la manière dont la technologie peut améliorer et rendre plus efficaces nos processus et nos méthodes de production. Pour cela, nous devons faire participer les employés et les gestionnaires au processus décisionnel, répartir le leadership, rendre nos employés autonomes et déléguer davantage. Nos employés ont besoin d'avoir les coudées franches pour mettre en œuvre notre vision et exécuter notre plan. Et dans cette manière plus souple de penser notre mode de gestion, nous devons nous engager à accroître la formation de nos employés. Ces derniers devront relever le défi du changement : savoir ce qu'il faut conserver et ce qu'il faut abandonner afin de pouvoir investir, nous adapter et rajuster le tir aussi rapidement que les autres entreprises de médias autour de nous.

Notre main-d'œuvre est habituée aux changements et est, en fait, en faveur des changements. Elle est également capable d'accélérer le rythme des changements que nous avons connus ces dernières années. En bref, cela produira une sorte de « perturbation novatrice ». Nous sommes prêts à cela. Nous comprenons que nous n'obtiendrons rien en privilégiant le *statu quo*.

**Avec *Partout, Pour tous*, nous nous engageons à** refléter la composition multiculturelle du pays et à contribuer à la diversité des voix sur nos ondes. L'importance de la diversité se retrouve dans notre stratégie et nous nous engageons à :

- refléter la diversité du pays dans notre programmation par les sujets traités, les personnalités en ondes, les invités, les acteurs ainsi que les équipes de création et de production;
- continuer à attirer des talents diversifiés par le recrutement et le développement de notre main-d'œuvre;
- non seulement avoir l'air, mais également être aussi diversifié que le pays.

Nous continuons de nous appuyer sur les commentaires reçus dans le cadre des sondages auprès des employés afin de créer le meilleur environnement de travail possible.

## Mesurer notre succès en chemin

Notre mission consiste à être le leader reconnu pour exprimer la culture canadienne et pour enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens. Pour y parvenir, nous créerons et offrirons un contenu canadien original, novateur et de grande qualité; nous rassemblerons tous les Canadiens et refléterons leurs réalités; nous nous impliquerons activement auprès de nos auditoires; nous serons efficaces et responsables.

Pour connaître nos progrès, nous avons mis au point des outils de mesure pour suivre et évaluer notre performance par service et genre deux fois par année.

- Pour chaque **service**, nous mesurerons dans quelle mesure notre télévision généraliste, notre télévision spécialisée, nos réseaux de radio et nos services numériques renseignent, éclairent et divertissent.
- Les différents **genres** de contenu pour nos Services français et nos Services anglais seront évalués séparément.
- Nous évaluerons comment nos services de télévision et de radio informent, éclairent et divertissent, comme le stipule la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.
- Nous examinerons la prestation de chacun de nos services par rapport au coût net de production et de diffusion. Nos genres clés à la télévision seront évalués selon quatre critères : qualité, différenciation, échec commercial et coût net par téléspectateur. Cette approche, couramment utilisée par les radiodiffuseurs publics, accroîtra notre responsabilité et facilitera le suivi des résultats dans le temps.

Au cours des dernières années, notre engagement et nos efforts ont témoigné de notre volonté de transparence. En plus de publier et d'afficher des documents institutionnels comme le Rapport annuel et le sommaire de notre Plan d'entreprise sur notre site web public, nous affichons également nos politiques de programmation et de gestion. Dans le cadre de notre politique de divulgation proactive, nous affichons les rapports trimestriels sur les frais de déplacement et de représentation de l'Équipe de la haute direction, des deux ombudsmans et du président du Conseil d'administration, ainsi que nos politiques à l'égard de ces dépenses. En ce qui concerne l'accès à l'information, nous avons affiché des dizaines de milliers de pages de documents que la Société a publiés depuis 2007 et nous continuerons de le faire. De même, à compter de 2011-2012, outre les états financiers contenus dans notre Rapport annuel, nous avons l'intention de publier des rapports financiers trimestriels. Nous faisons aussi preuve de transparence dans le cadre de notre assemblée publique annuelle, un événement multimédia webdiffusé en direct et accessible à tous les Canadiens.

## *Partout, Pour tous : l'avenir est là*

Dans les pays occidentaux, le rôle de la radiodiffusion publique consiste généralement à offrir un espace indépendant qui s'adresse au grand public, c'est-à-dire les citoyens, dont la portée est diversifiée et dont l'offre et la qualité sont distinctives. Pour jouer ce rôle aujourd'hui et demain, les radiodiffuseurs publics de partout doivent s'adapter à un environnement qui évolue de façon radicale, sans laisser tomber leurs auditoires traditionnels.

Même si les médias sociaux envahissent la planète et que les Canadiens en sont les utilisateurs les plus actifs avec 57 pour cent de visites sur les sites des réseaux sociaux chaque mois, la télévision reste le médium le plus omniprésent pour la culture de masse et la radio possède encore la plus vaste portée. Il faut trouver un équilibre intelligent.

Entre-temps, l'industrie de la radiodiffusion se retrouve au cœur d'une transformation gigantesque. Les modèles de fonctionnement traditionnels sont mis à rude épreuve et subissent de nouvelles pressions. Des transactions importantes ont accéléré la consolidation et l'intégration verticale. Au Canada comme ailleurs, l'environnement médiatique est de plus en plus dominé par une poignée d'entreprises toutes-puissantes à la tête d'un large portefeuille de services, qui offrent toutefois une assez faible diversité de points de vue. Cependant, la population canadienne est l'une des plus diversifiées du monde. L'environnement canadien de la radiodiffusion est dans une situation de concurrence unique au monde, aux portes du pays devenu le plus grand exportateur de culture populaire de tous les temps. Dans un tel contexte, il est encore plus indispensable de miser sur la diversité des points de vue dans notre pays.

Historiquement, la force du système canadien de radiodiffusion tient à sa capacité de maintenir un équilibre délicat entre encourager le secteur privé à faire ce qu'il peut et faire du radiodiffuseur public le principal outil de politique publique pour offrir une radio orientée vers le public et une programmation distinctive et variée aux auditoires de la télévision.

La solidité du système canadien de radiodiffusion repose sur l'existence d'un radiodiffuseur public national vigoureux qui crée des espaces publics et expérimente de nouveaux formats et de nouvelles façons pour atteindre les Canadiens. Toutes ces caractéristiques contribuent à la force et au potentiel de CBC/Radio-Canada, à condition que nous parvenions à préserver ce qui nous distingue des autres.

*Partout, Pour tous* constitue l'engagement de CBC/Radio-Canada à utiliser les outils des médias modernes pour tenir sa promesse et poursuivre son objectif en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion*. Informer, éclairer et divertir les Canadiens; bâtir une identité partagée; refléter le pays d'aujourd'hui et de demain. Nous avons l'intention d'y arriver en favorisant une relation sincère et engagée avec chaque Canadien partout et pour tous.

## S'engager dans l'avenir

Au cours des cinq prochaines années, les Canadiens pourront s'attendre à davantage de notre part. Ils pourront s'attendre à un radiodiffuseur public plus alerte, plus distinctif, plus régional et plus interactif qu'il ne l'est aujourd'hui. Les Canadiens finiront par nous reconnaître comme le chef de file pour exprimer la culture et enrichir la vie démocratique en leur nom – à leur convenance. Ils finiront pas nous reconnaître comme un radiodiffuseur qui est à la fois à l'écoute et un partenaire. Nous nous efforcerons d'offrir nos services *partout* et *pour tous*. Nous nous y engageons.