



CBC/Radio-Canada : un service public essentiel

Robert Rabinovitch, président-directeur général, CBC/Radio-Canada



essence

Robert Rabinovitch

Président-directeur général, CBC/Radio-Canada



Quel rôle pour Radio-Canada dans l'univers fragmenté des médias ?

Partout dans le monde, les radiodiffuseurs publics connaissent un souffle nouveau. Plus que jamais, leur raison d'être – préserver un espace public pour soutenir la culture propre à leur pays – est considérée comme vitale.

La mission de Radio-Canada consiste à livrer une programmation distinctive, de grande qualité, qui rassemble les citoyens du pays et reflète leurs préoccupations et leurs intérêts. Le défi est d'y parvenir en appliquant les règles d'une bonne gestion, soit : réduire les coûts et trouver de nouvelles sources de revenus.

Près des deux tiers de notre financement proviennent des fonds publics, soit 916 millions de dollars (canadiens) pour 2002-2003. Nous devons tirer profit au maximum de nos opérations et de nos investissements, car il s'agit de fonds publics.

Comment refléter cette mission dans une programmation pour tous nos publics ?

Concurrence

Au cours des dix dernières années, la concurrence a quadruplé et les chaînes spécialisées comme Historia et Canal D sont allées chercher une partie de notre clientèle naturelle. Cela a eu un impact sur nos taux d'écoute. Petit à petit, la part globale d'auditoire de Radio-Canada, y compris RDI, a diminué durant la journée et aux heures de grande écoute.

Est-ce dramatique ? Pas vraiment, car la radiodiffusion publique ne se définit pas seulement par les taux d'écoute. La portée de nos émissions, c'est-à-dire le nombre de personnes qui chaque jour se tournent vers l'un ou l'autre de nos services, est beaucoup plus importante.

Si on s'intéresse seulement aux taux d'écoute, comme doivent le faire les radiodiffuseurs privés, on fait des choix de programmation en conséquence.

essentiel

Diffuser des blocs d'émissions pour enfants sans publicité, ou des émissions culturelles comme *les Beaux Dimanches*, est alors exclu. On n'investit pas non plus dans les nouvelles internationales ou les affaires publiques. Ce genre d'émissions ne génère pas d'importants taux d'écoute, ni beaucoup de revenus publicitaires. Ce sont en revanche des émissions essentielles au mandat d'un radiodiffuseur public.

Positionnement

Pour répondre au défi posé par le nouvel environnement, nous avons entrepris l'an dernier une réflexion en profondeur sur le rôle de la télévision de Radio-Canada.

Ce positionnement est le résultat d'une recherche et d'une analyse poussées de l'environnement, de notre créneau et de ce qui nous distingue.

Pour y parvenir, nous avons cherché à comprendre nos forces et à déterminer les caractéristiques qui rendent Radio-Canada unique et distincte. Le cas de la radio de Radio-Canada est un bon exemple. Son caractère distinctif est la clé de son succès et de la fidélité des auditeurs. Dès les premières secondes d'écoute, on reconnaît Radio-Canada.

Y a-t-il une leçon à tirer en ce qui a trait à l'univers télévisuel ?

Nous croyons que oui. Nous avons donc décidé de prendre un risque, comme nous avons retenu un positionnement qui ne repose pas sur la course aux taux d'écoute, mais est axé sur un service à la population.

Ce qui nous apparaît plus important, c'est de fidéliser notre auditoire et de lui proposer une véritable solution de rechange face aux autres chaînes généralistes.

Mais qu'est-ce qui rend notre télévision unique ?

Radio-Canada est d'abord et avant tout un service public. Radio-Canada ose produire ce que les autres n'oseraient jamais produire. C'est vrai pour des émissions typiquement radio-canadiennes, comme *le Dernier Chapitre* et *Trudeau*, produites conjointement avec notre réseau anglais, ou encore la diffusion des jeux Olympiques. C'est également vrai de certaines émissions comme *la Petite Vie*, *Un gars, une fille* et *la Vie, la vie*. Ces émissions n'auraient pas nécessairement trouvé preneur au moment où elles ont été élaborées. Mais nous avons eu l'audace d'investir dans ces productions.

Radio-Canada est également un laboratoire d'idées et d'images où le risque existe, d'où un droit à l'erreur. Il faut savoir assumer les ratés.

Le nouveau positionnement de la télévision de Radio-Canada s'appuie donc sur des valeurs qui la distinguent et découlent de son mandat : une télévision publique au service des citoyens plutôt que des consommateurs ; une vitrine pour nos artistes et notre culture ; une source d'information qui invite à la réflexion ; bref, une programmation distinctive et audacieuse, qui nous ressemble et nous rassemble.

Programmation

Radio-Canada rejoint ses publics avec ses réseaux nationaux de télévision et de radio, ses chaînes spécialisées, ses sites Internet, ses services Web jeunesse, sans oublier Galaxie et Radio-Canada International, tous services offerts dans les deux langues et même en huit langues autochtones dans le Grand Nord.

En fait, la Société Radio-Canada est le premier conglomérat du secteur des communications au Canada.

Nous sommes aussi un moteur de l'industrie culturelle du pays. À

Montréal, nous employons plus de 3 800 personnes dédiées à la production interne de milliers d'heures de programmation télévisuelle, radio et Internet.

Nous sommes un acteur de premier plan dans le secteur de la production indépendante. En 2002-2003, nous avons investi plus de 24,6 millions de dollars (canadiens) dans la région, ce qui entraîne des retombées économiques majeures pour l'industrie.

Nous soutenons également l'industrie du long métrage canadien. Depuis 1999, nous avons consacré 20 millions de dollars (canadiens) au développement, à la production et à la promotion de films canadiens.

Changements

Pour pouvoir prendre des risques et fournir le service qu'attend le public, nous devons gérer l'entreprise de manière aussi efficace que possible. Notre stratégie globale repose sur le principe que nous devons injecter autant de fonds que possible dans la production d'émissions de haute qualité, sur toutes nos plates-formes. Ces fonds ne peuvent provenir que de nouvelles méthodes de fonctionnement plus efficaces, car nous ne pouvons compter sur une injection importante de nouveaux fonds publics.

Dans ce contexte, nous avons passé en revue toutes nos activités non essentielles, comme la gestion de nos immeubles, pour dégager des revenus additionnels qui nous aident à produire davantage de contenu. Cette stratégie s'est révélée efficace jusqu'à maintenant. Par exemple, nous générons 5 millions de dollars (canadiens) additionnels par année grâce à la vente ou à la location d'espaces non utilisés dans nos établissements de Toronto et de Regina.

À Ottawa, à Edmonton et à Québec, nous regrouperons tous nos ser-

vices sous un même toit, ce qui permettra de produire des émissions de meilleure qualité grâce à une plus grande collaboration entre nos équipes, tout en optimisant l'espace et nos investissements technologiques.

Technologies

Notre centre de l'information à Montréal illustre bien la façon dont nous tirons profit de la nouvelle technologie et des nouvelles méthodes de travail. En combinant et en numérisant la collecte et la production de nouvelles à la chaîne principale et à RDI, nous exploitons au maximum nos ressources et produisons un contenu de meilleure qualité.

Nous allons aussi poursuivre nos efforts pour générer des revenus à même nos opérations, afin de nous concentrer sur notre raison d'être, la programmation.

Alliances

Un autre élément important de notre stratégie est la création de partenariats et d'alliances stratégiques. Nos trois nouvelles chaînes de télévision spécialisées, lancées à l'automne 2001, ARTV, The Documentary Channel et Country Canada, sont des exemples de partenariats avec le secteur privé.

Au Québec, nous avons une nouvelle entente avec Cogeco qui nous permet d'avoir nos propres unités de production d'actualités à Trois-Rivières, Sherbrooke et dans la région du Saguenay. De plus, ces stations diffusent maintenant toutes nos émissions. Nous avons également plusieurs ententes avec des producteurs indépendants qui produisent des émissions pour nous en utilisant nos installations et notre personnel. En collaboration avec *La Presse*,

nous publions également *Voilà!*, un guide-horaire tiré à 650 000 exemplaires par semaine.

Ces quelques exemples illustrent la façon dont ces partenariats stratégiques nous permettent d'atteindre de nouveaux marchés, d'accéder à de nouveaux réseaux de distribution et de maximiser les fonds publics.

Partenariat

À l'interne, nous favorisons un autre genre de partenariat pour mieux gérer nos ressources et accroître la synergie entre la radio, la télévision et le Web.

Nos correspondants à l'étranger, par exemple, alimentent les réseaux français et anglais, radio et télé. En fait, huit correspondants sur dix travaillent dans les deux langues ou pour plus d'un service. Cela permet

d'économiser des sommes importantes et d'augmenter et améliorer notre couverture journalistique en étant présents dans un plus grand nombre de points chauds de la planète.

Dans le conflit en Irak, nous avons près d'une quarantaine de personnes réparties dans la région pour couvrir les événements sous tous leurs angles, sur tous nos services. Après Bagdad, que nous avons évacué, nous avons des équipes à Amman, Koweït City, au Qatar, à Jérusalem, à Tel Aviv, dans le nord de l'Irak, en Turquie, au Caire, à Londres, à Washington et à Paris.

Quel autre radiodiffuseur peut fournir une couverture aussi complète, à la télévision, à la radio et sur le Web ? Quel radiodiffuseur est prêt à investir les ressources nécessaires ? Compte tenu des coûts élevés, seule Radio-Canada est prête à investir les

fonds nécessaires pour fournir à la population une couverture et une perspective canadiennes. Ce déploiement illustre notre approche en matière de couverture et nous permet d'utiliser le plein potentiel de notre force journalistique.

On comprend pourquoi les Canadiens se tournent en grand nombre vers Radio-Canada dans les moments de crise. Lors des attentats terroristes à New York, 75 % des francophones du pays ont rejoint notre chaîne principale et RDI combinés.

Le 11 septembre, le signal de la télévision de Radio-Canada a été diffusé sur TV5 Monde, tandis que celui de la radio était diffusé par Radio France. Radio Suisse romande renvoie ses auditeurs à notre site Web pour obtenir un point de vue nord-américain francophone sur le conflit en Irak.

Vers quoi nous dirigeons-nous ?

Notre engagement à préserver un espace public et une voix canadiens distincts dans un monde dominé par la programmation étrangère est inconditionnel. Nous continuons à consolider notre position opérationnelle et financière pour mieux réagir aux conditions du marché et répondre aux besoins des auditoires.

Avec la concurrence, la convergence et la multiplication des chaînes spécialisées, une chose est certaine : le monde de la radiodiffusion va changer et le service public doit être prêt à changer également. Nous continuerons à évoluer et à trouver des façons nouvelles d'atteindre nos objectifs. Tous nos efforts doivent être orientés vers la programmation, qui doit être pensée, conçue et réalisée pour tous les Canadiens. Elle doit renvoyer une image de nous-mêmes sur le plan régional, national et international.

Dans le contexte actuel, ce service public nous apparaît essentiel.

Version éditée du discours prononcé à la Chambre de commerce de Montréal le 20 mars 2003.