

SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2019-2020 à 2023-2024



TABLE DES MATIÈRES

SECTION 1 : MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE	3
SECTION 2 : ENGAGEMENT DE CBC/RADIO-CANADA ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION.....	4
SECTION 3 : QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES.....	5
SECTION 4 : NOTRE CONTEXTE STRATÉGIQUE : L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL NOUS OPÉRONS.....	7
SECTION 5 : INITIATIVES STRATÉGIQUES – <i>STRATÉGIE 2020</i>	9
SECTION 6 : MESURER NOTRE RENDEMENT	22
SECTION 7 : <i>ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE</i>	30
SECTION 8 : APERÇU FINANCIER.....	35
ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES.....	37
ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS.....	38
ANNEXE C : GESTION DES RISQUES.....	41
ANNEXE D : MANDAT ET GOUVERNANCE DE CBC/RADIO-CANADA.....	47

NOTE RELATIVE AUX DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

Le Sommaire du plan d'entreprise renferme des déclarations prospectives sur les objectifs, les initiatives stratégiques et les résultats d'exploitation et financiers escomptés. Les verbes « croire », « s'attendre », « prévoir », « anticiper », « projeter », « planifier », « estimer », de même que l'emploi du futur ou du conditionnel ainsi que de mots et d'expressions semblables dénotent généralement des énoncés prospectifs. Ces déclarations s'appuient sur les hypothèses générales suivantes : le financement public de CBC/Radio-Canada demeure conforme aux annonces faites dans le budget fédéral et le contexte de la réglementation de la radiodiffusion ne changera pas fondamentalement. Les principaux facteurs de risque et d'incertitude sont décrits dans l'annexe C, *Gestion des risques*. Toutefois, certains risques et certaines incertitudes échappent à notre volonté et restent difficiles à prévoir. Ceux-ci comprennent, sans s'y limiter, des facteurs liés à la conjoncture économique et financière, au marché publicitaire, ainsi que d'autres facteurs d'ordre technologique et réglementaire. En raison de l'influence de ces facteurs ou d'autres facteurs, les résultats réels peuvent différer considérablement des prévisions contenues, de manière explicite ou implicite, dans les déclarations prospectives.

NOTE RELATIVE AUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Nous mesurons notre rendement au moyen de données fournies par des outils internes et des fournisseurs externes. Ces données s'appuient sur des calculs qui nous paraissent raisonnables pour la période visée, mais leur collecte comporte certaines difficultés, en particulier du fait de la transformation numérique qui caractérise actuellement l'industrie médiatique. Par exemple, les Canadiens consomment aujourd'hui sur de multiples appareils des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes des consommateurs, la Société et les entreprises spécialisées dans la mesure d'auditoires raffinent leurs méthodologies et adoptent de nouvelles technologies leur permettant de recueillir des données précises et exhaustives. Avec l'avènement de nouvelles méthodes de collecte des données, certains chiffres pourraient ne plus être comparables avec les chiffres publiés précédemment. Comme certaines de ces données sont employées pour mesurer nos indicateurs de rendement stratégiques et opérationnels, il nous faudra peut-être revoir nos cibles et nos résultats antérieurs afin de faciliter la comparaison des données et d'appliquer les pratiques exemplaires de l'industrie.

MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

Depuis mon arrivée à CBC/Radio-Canada comme présidente-directrice générale en juillet 2018, j'ai eu le bonheur de discuter avec des employés, des parties intéressées, des partenaires et des Canadiens de partout au pays de la place qu'occupe le diffuseur public national du Canada dans leur vie, et du rôle que nous devrions jouer à l'avenir.

C'est à CBC/Radio-Canada que les Canadiens font entendre leurs voix, échangent sur leurs sujets de prédilection et leurs points de vue, et font des découvertes sur leur communauté et leur pays. Mais aujourd'hui, les Canadiens sont inondés par un torrent de contenus et d'informations : nous avons accès du bout des doigts à certains des meilleurs contenus que le monde puisse offrir. À l'ère de la mondialisation des nouvelles et du divertissement, nous devons nous assurer que le Canada et les histoires canadiennes ont leur place sur la scène internationale.

Dans un univers numérique où les options sont illimitées, nous croyons qu'un diffuseur public fort est essentiel pour soutenir la culture et la démocratie canadiennes. C'est la position que nous défendons dans le mémoire que nous avons remis en janvier au groupe d'experts chargé d'examiner la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* et la *Loi sur la radiocommunication*. Devant la domination croissante d'entreprises numériques étrangères qui n'accordent pas forcément la priorité aux intérêts des Canadiens, nous sommes préoccupés par la santé de notre écosystème médiatique et sa capacité à répondre aux besoins de tous les Canadiens.

Nos efforts s'articulent autour de trois grands thèmes : renforcer la confiance dans les nouvelles et la démocratie; bâtir avec les Canadiens une relation qui durera toute leur vie; et promouvoir et soutenir la culture et les valeurs canadiennes, ici comme partout dans le monde. Ces trois thèmes seront à la base de notre nouvelle stratégie triennale, *Entre nous, c'est pour la vie*, pour nous assurer de placer nos auditoires au cœur de tout ce que nous faisons.

Dans ce dernier Sommaire du plan d'entreprise en lien direct avec la *Stratégie 2020*, vous trouverez de nombreux exemples concrets illustrant nos progrès pour être un diffuseur public plus numérique, plus local et plus ambitieux dans la programmation canadienne que nous offrons.

Nous entrevoyons un avenir prometteur. Les Canadiens adoptent nos nouveaux services numériques, et les plus jeunes découvrent leur diffuseur public avec nos services mobiles et nos balados. L'univers numérique présente de nombreux défis, mais nous croyons qu'il renferme aussi de formidables occasions pour le Canada de bâtir un système culturel solide pour ses citoyens.



Catherine Tait
Présidente-directrice générale



ENGAGEMENT DE CBC/RADIO-CANADA ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION

En tant que diffuseur public national du Canada, nous accordons beaucoup d'importance à notre obligation de transparence et de responsabilisation envers les Canadiens. Pour nous acquitter de nos responsabilités à cet égard, nous publions sur [notre site web institutionnel](#) de l'information sur nos activités et sur la gestion des ressources publiques qui nous sont confiées.

RÉPONSES AUX DEMANDES D'ACCÈS À L'INFORMATION ET AUX RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (AIPRP)

POLITIQUES ET PRATIQUES

- [Normes et pratiques journalistiques](#)
- [Code de conduite](#)

RAPPORTS DES OMBUDSMANS

Le Conseil doit répondre aux rapports des ombudsmans et déposer ses réponses auprès du CRTC

DIVULGATION PROACTIVE

Pages web sur la divulgation proactive (y compris la publication des frais de déplacement et de représentation du président du Conseil et des membres de la haute direction, et des documents des réunions du Conseil)

ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE

CONFORMITÉ DES RH

- Rapport annuel sur l'application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* à Patrimoine canadien
- Bilan annuel sur les parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles* au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi à Emploi et Développement social Canada (EDSC)
- Rapport annuel sur le multiculturalisme à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada

RAPPORTS INSTITUTIONNELS

- Plan d'entreprise et sommaire du plan d'entreprise
- Rapport annuel
- Rapports financiers trimestriels
- Rapport annuel du Régime de retraite de Radio-Canada
- Comptes publics du Canada
- Plan de reddition de comptes
- Rapport de performance de la [Stratégie 2020](#)
- Sondage de perception portant sur [le mandat et la vision](#)
- Rapport de performance environnementale
- Rapport sur la mise en œuvre des exigences de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et sur la divulgation des actes répréhensibles (en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*)

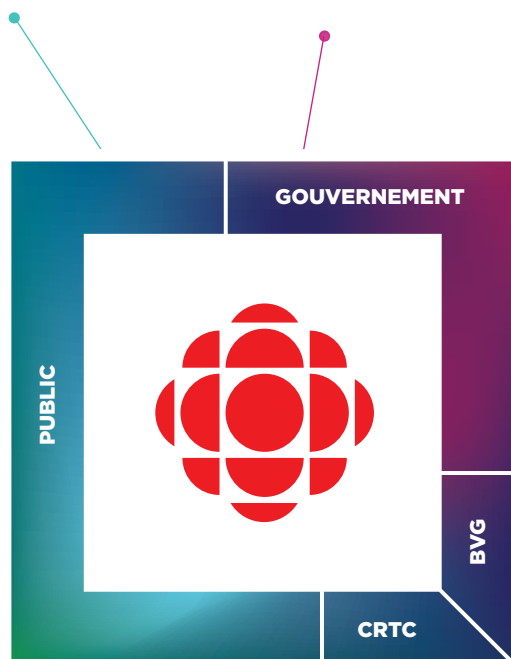
COMPARUTIONS DEVANT LES COMITÉS PARLEMENTAIRES

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (BVG)

- Vérification d'attestation annuelle du BVG
- Examen spécial du BVG

RAPPORT AU CRTC

- Renouvellements périodiques des licences
- Rapport annuel au CRTC couvrant chacun des services pour lesquels la Société détient une licence (radio, télévision et services facultatifs)
- Rapport sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire (CLOSM)



3

QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES

QUI NOUS SOMMES

CBC/Radio-Canada est le diffuseur public national du Canada, et est régi par la *Loi sur la radiodiffusion*.

NOTRE MISSION

CBC/Radio-Canada fait rayonner la culture canadienne et soutient la vie démocratique en offrant un large éventail de contenus diversifiés qui informent, éclairent et divertissent.

NOTRE VISION

Entre nous, c'est pour la vie

NOS VALEURS

Intégrité
Créativité
Pertinence
Inclusion

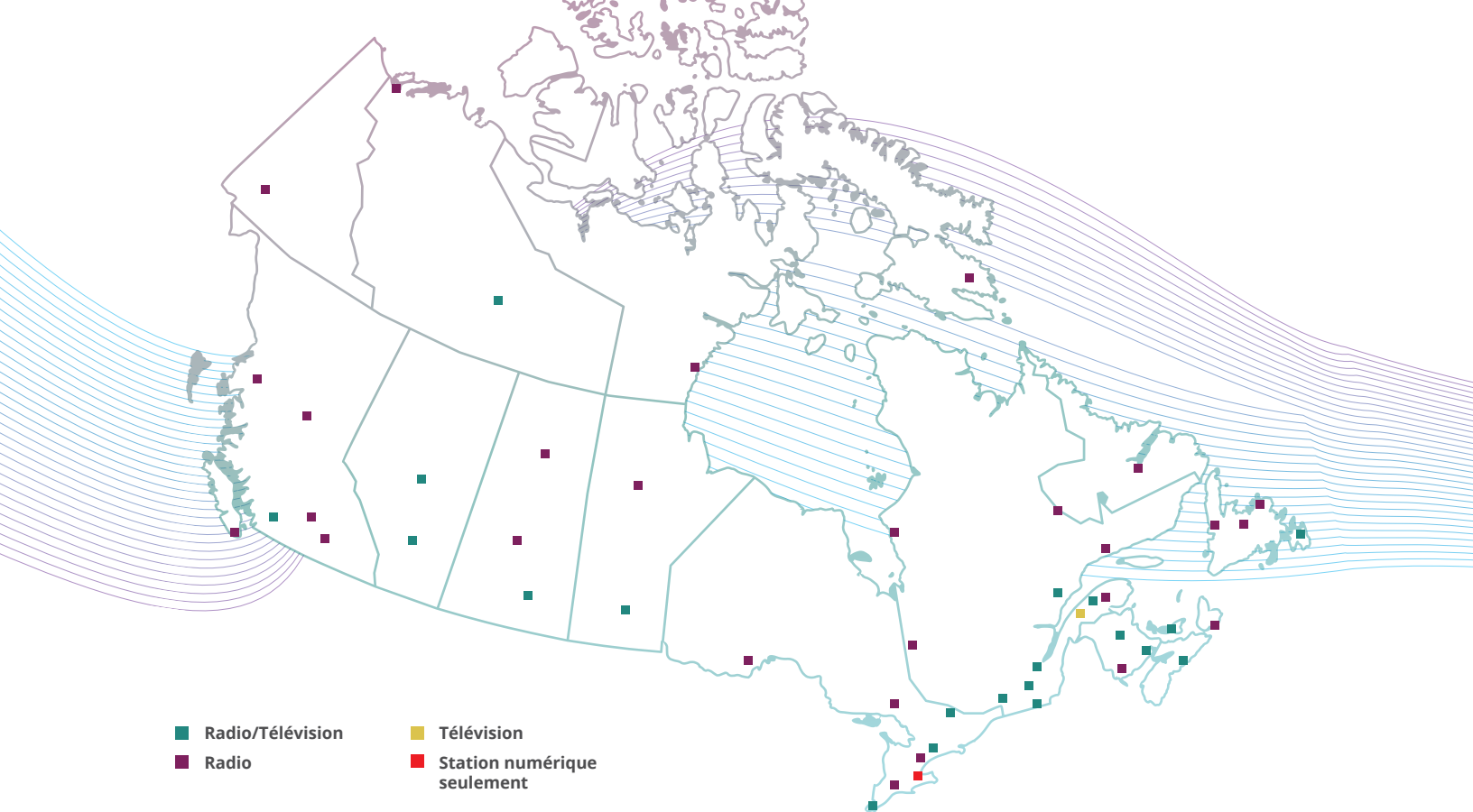
En tant que diffuseur public national du Canada, nous sommes guidés par notre mission, notre vision et nos valeurs pour faire le lien entre tous les Canadiens, et pour faire connaître nos histoires, notre culture et nos nouvelles, au Canada et dans le monde entier, jour après jour. Le siège social de la Société se trouve à Ottawa. Nos deux têtes de réseaux sont à Montréal (français) et à Toronto (anglais), et nous sommes présents dans les communautés de tout le pays avec 27 stations de télévision, 88 stations de radio et une station uniquement numérique. Nous avons cinq chaînes de télévision spécialisées et quatre réseaux radiophoniques nationaux – deux dans chaque langue officielle. Nous avons aussi sept bureaux permanents à l'étranger, ainsi que la capacité d'ouvrir, au besoin, des mini bureaux dans des endroits clés.

Nous offrons six canaux de contenu de CBC/Radio-Canada partout en Amérique du Nord dans le cadre d'un partenariat avec la radio par satellite SiriusXM. Nous nous associons également avec d'autres diffuseurs publics francophones sur la plateforme internationale TV5MONDE, où nous diffusons des contenus canadiens en français.

Au 31 mars 2019, nous avions à notre emploi 6 497 employés permanents, 383 employés temporaires et 579 employés contractuels. Nos employés proviennent de tous les horizons et d'une variété de cultures. Leur apport est crucial, et c'est grâce à eux que nous arrivons à incarner le Canada d'aujourd'hui.

Nos valeurs organisationnelles déterminent nos façons de faire. Elles appuient notre plan stratégique et sous-tendent les comportements et la culture que nous devons mettre en œuvre pour remplir notre mission et notre vision. Plus que de simples mots, ces valeurs offrent une image actuelle de nos meilleurs atouts et une définition de référence pour les Canadiens, en plus d'orienter la mise en œuvre de nos initiatives stratégiques.





SERVIR LES CANADIENS¹

À l'ère de la multiplication à l'infini des contenus internationaux, notre mandat qui consiste à renseigner, à éclairer et à divertir est plus pertinent que jamais. La *Loi sur la radiodiffusion* énonce que notre programmation devrait :

- 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.

Nous portons une attention particulière aux besoins des communautés autochtones du Canada, et nous avons à cœur de les refléter dans nos actions et notre programmation. C'est pourquoi nous diffusons une programmation en huit langues autochtones (chipewyan, cri, gwich'in, inuktitut, inuvialuktun, langue des Esclaves du nord, langue des Esclaves du sud et tlicho) par l'intermédiaire de CBC North.

Nous devons aussi offrir, en vertu du paragraphe 46(2) de la *Loi*, un service international, qui est assuré par Radio Canada International (RCI). RCI (rcinet.ca) est disponible en cinq langues : français, anglais, espagnol, arabe et mandarin.

Nous devons nous conformer aux conditions de licence et aux autres exigences réglementaires établies par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), de même qu'à toute obligation, en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*, pouvant s'appliquer à notre utilisation du spectre des radiocommunications.

¹ Source : Carte représentant les stations de CBC/Radio-Canada (y compris notre station affiliée) (mars 2018). Cette carte indique l'emplacement géographique de nos stations de radio et de télévision autorisées par le CRTC partout au Canada. On y trouve également notre station consacrée uniquement aux services numériques, même si les autres stations offrent également ce type de services. Cette carte ne tient toutefois pas compte de nos divers centres de collecte de l'information et de nos bureaux journalistiques à l'étranger, qu'ils soient permanents ou éphémères.

4

NOTRE CONTEXTE STRATÉGIQUE : L'ENVIRONNEMENT DANS LEQUEL NOUS OPÉRONS

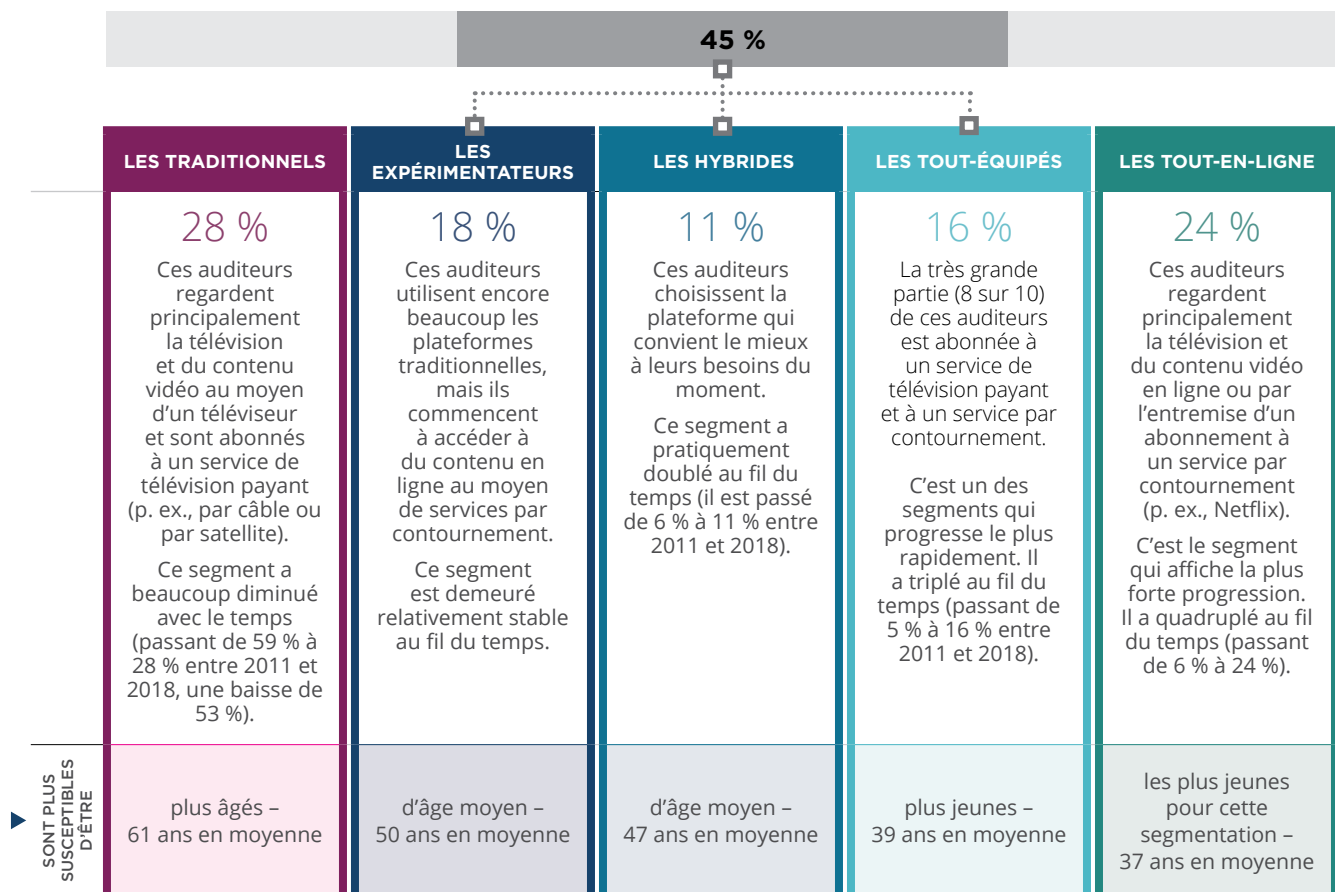
La technologie permet aux Canadiens de consommer sur de multiples appareils – téléviseur, radio, tablette, téléphone intelligent, ordinateur portable, etc. – des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs d'ici et d'ailleurs. De toute évidence, la concurrence pour conquérir les auditoires s'intensifie.

L'évolution rapide de la technologie se répercute sur tous les maillons de la chaîne de valeur, notamment sur la production, la distribution et la consommation des contenus. Les entreprises médiatiques doivent rivaliser d'innovation pour capter l'attention des auditoires et conserver leur pertinence.

COMMENT LES AUDITOIRES ACCÈDENT AUX CONTENUS

Les options pour regarder la télévision ou des vidéos se multiplient. En fait, les Canadiens ne consomment pas moins de contenus : ils y accèdent différemment. Si elles veulent attirer des consommateurs et les retenir, les entreprises médiatiques doivent absolument comprendre les segments d'auditoire.

PRÈS DE LA MOITIÉ DES CANADIENS REGARDENT UNE COMBINAISON DE CONTENUS TRADITIONNELS ET EN LIGNE¹



Chez les jeunes adultes canadiens, le défi est particulier. Ils sont plus connectés, plus mobiles et plus à même de consommer du contenu des quatre coins du monde que toutes les générations qui les ont précédés. Pour les satisfaire, les entreprises médiatiques doivent continuellement innover, autrement dit créer du contenu vidéo et télévisuel sur mesure pour eux, développer de nouveaux formats adaptés à de nouvelles plateformes, et créer et produire du contenu attrayant pour la baladodiffusion et l'écoute en continu, en plus d'aller à leur rencontre de toutes les façons possibles.

¹ Source : OTM - Observateur des technologies médias. Voir le rapport sur les *Profils d'écoute des Canadiens* pour plus d'information.
* « Service par contournement » désigne les services payants de vidéo en continu comme Netflix, Crave, Club Illico et Amazon Prime Video.

TOUTE TRANSFORMATION APPORTE SON LOT DE POSSIBILITÉS

CBC/Radio-Canada a aujourd'hui l'occasion de jouer un rôle encore plus important en créant des histoires canadiennes passionnantes et en faisant leur promotion dans l'univers numérique. Au moyen de partenariats avec d'autres entreprises médiatiques, nous voulons rejoindre les auditoires sur les plateformes ou les canaux de distribution qu'ils choisissent. En réalité, notre vision est de faire rayonner la culture et les voix canadiennes chez nous comme dans le reste du monde, notamment grâce à des partenariats internationaux avec d'autres diffuseurs publics et des géants de l'industrie.

Nous y voyons aussi l'occasion de rehausser la qualité des informations fiables offertes à l'ensemble des Canadiens et l'accès à ce contenu. À titre de diffuseur public, nous devons absolument bâtir une relation de confiance avec nos auditoires afin de conserver notre pertinence. Dans son plus récent rapport sur les tendances mondiales du divertissement et de l'industrie des médias, PwC révèle que la capacité de gagner et de garder la confiance des consommateurs constitue de plus en plus un facteur de différenciation clé¹. À l'avenir, les marques médiatiques les plus pertinentes seront celles qui suscitent la confiance du public.

LES GÉANTS ÉTRANGERS DU NUMÉRIQUE

La mondialisation des contenus d'information et de divertissement a complètement bouleversé l'écosystème médiatique canadien. Aujourd'hui, d'énormes entreprises étrangères présentes partout dans le monde (p. ex., Facebook, Amazon, Apple, Netflix, Spotify, Google et YouTube, ainsi que les nouveaux services de visionnement en ligne comme Disney+ et CBS All Access) livrent concurrence aux entreprises canadiennes pour gagner la faveur des auditoires canadiens. Ces géants étrangers profitent de leur énorme bassin mondial d'abonnés pour inonder les marchés nationaux comme celui du Canada de contenu étranger attirant. C'est pourquoi nous devons nous assurer que les histoires et les expériences canadiennes sont accessibles, et qu'il est possible de les découvrir dans une mer de contenus étrangers.

SOURCES DE FINANCEMENT ET DE REVENUS

La fragmentation des auditoires et l'exode des revenus publicitaires et d'abonnement vers les plateformes numériques entraînent à la baisse le chiffre d'affaires des diffuseurs traditionnels, et les revenus du numérique, quoiqu'en augmentation, ne comblent pas la différence. Aussi, les habitudes de consommation des auditoires, comme le phénomène de la réduction des services, tirent vers le bas les revenus des entreprises de services de télévision par câble, par satellite et sur IP.

Nos frontières ne protègent plus l'accès au marché canadien, et dans un contexte de concurrence féroce pour capter l'attention des auditoires, les entreprises étrangères investissent massivement dans des contenus originaux et font grimper les coûts de production des contenus canadiens de qualité.

Toutes ces pressions financières mettent en évidence l'urgence de trouver de nouvelles façons de financer le système canadien de radiodiffusion de manière à assurer la création de contenus canadiens de grande qualité, y compris en information, pour les auditoires de demain.

DÉCOUVRABILITÉ DES CONTENUS CANADIENS

En plus de financer et de créer d'excellents contenus canadiens, nous devons faire savoir aux Canadiens que ces contenus existent. Dans un univers numérique où les options sont illimitées, il est primordial d'élaborer et de mettre en place des mesures qui s'appliquent à tous les acteurs du système canadien de radiodiffusion – les diffuseurs traditionnels et numériques, canadiens et étrangers – afin de nous assurer que les Canadiens peuvent découvrir ces contenus.

DONNÉES : ACCÈS ET UTILISATION

À l'ère du numérique, l'analytique est une compétence essentielle. Pour améliorer l'expérience des utilisateurs en ligne et concevoir du contenu qui réponde à leurs préférences, il est essentiel d'avoir accès aux données sur la consommation de contenu par les Canadiens. L'objectif est de susciter de l'intérêt et de l'engagement au moyen d'un contenu personnalisé. Une mauvaise utilisation de ces données peut toutefois enfreindre le droit à la vie privée et miner la confiance des consommateurs.

Pour que leurs produits trouvent leur public, les entreprises médiatiques utilisent une diversité de plateformes de distribution comme Facebook, YouTube, Google et Netflix. Ces intermédiaires numériques sont des moyens efficaces de livrer des contenus aux Canadiens, mais dès lors que l'on y recourt, on n'a plus accès à l'information sur l'utilisation qui est faite de ces contenus. Et c'est regrettable, car ces données recèlent de renseignements précieux sur les préférences et les comportements des utilisateurs, et permettent aux entreprises médiatiques d'améliorer l'expérience qu'elles proposent à leurs auditoires.

¹ Source : PwC, *Global Entertainment & Media Outlook 2018–2022*.

INITIATIVES STRATÉGIQUES – STRATÉGIE 2020

Depuis le lancement de notre *Stratégie 2020* en juin 2014, nous avons réussi à transformer notre façon d’engager la conversation avec les Canadiens. Nous avons fait de CBC/Radio-Canada un diffuseur public beaucoup plus numérique, local et ambitieux dans sa programmation. Comment? En développant plus de contenus canadiens que nous avons diffusés sur de nouvelles plateformes; en nouant de nouveaux partenariats d’affaires afin de raconter encore plus d’histoires canadiennes; et en réduisant notre empreinte immobilière afin d’investir les économies ainsi réalisées là où ça compte le plus pour les Canadiens : dans notre programmation. Nous avons accompli tout cela pour offrir plus de contenus canadiens d’exception à nos auditoires, et les Canadiens sont au rendez-vous. Ils sont plus nombreux que jamais à interagir avec nous et entre eux, d’une manière qu’ils n’auraient pas pu imaginer il y a quelques années. Nous sommes engagés à faire de CBC/Radio-Canada un espace public dynamique pour tous les Canadiens. Nous sommes presque arrivés à la fin de la *Stratégie 2020*, et nous voyons l’avenir avec beaucoup d’enthousiasme.

Dans la section qui suit, nous présentons les progrès réalisés dans l’exécution de la *Stratégie 2020* au cours du dernier exercice. Pour mesurer notre succès, nous avons recours à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés. Pour en savoir plus sur l’évaluation du rendement, consultez la section *Mesurer notre rendement* à la page 22. Notre nouveau plan stratégique, que nous avons lancé cette année, sera à la base de notre orientation stratégique pour l’exercice 2019-2020. Pour plus d’informations, consultez la page 30.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES ET RÉSULTATS DE 2018-2019

1. CONTENU ET SERVICES : LA PIERRE ANGULAIRE DE LA STRATÉGIE 2020

1.1 MOBILISATION DES CANADIENS DANS L’ESPACE PUBLIC

C’est en proposant une programmation allumée, unique et typiquement canadienne que nous réussissons à accroître et à approfondir notre lien avec chaque Canadien. Nous devons créer les conditions nécessaires pour offrir à notre auditoire une vaste gamme de contenus passionnants et de qualité supérieure qui renseignent, éclairent et divertissent sur toutes les plateformes.

NOS PRIORITÉS

PLUS LOCAL

- Plus de manières d’engager la conversation
- Plus d’information
- Plus souvent
- Sur plus d’écrans

PLUS NUMÉRIQUE

- Aller plus en profondeur, de façon plus cohérente et plus pertinente
- Plus de plateformes
- Créer davantage d’interactions entre les Canadiens et avec nous
- Encourager les conversations canadiennes

PLUS DE CONTENUS CANADIENS AMBITIEUX

- Investir dans nos histoires
- Présenter du contenu de grande qualité

ARTS ET DIVERTISSEMENT

RADIO-CANADA

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Propulser ICI TOU.TV et ICI TOU.TV EXTRA en bonifiant l'offre de contenus originaux ou issus de partenariats.

Proposer une offre multiplateforme performante pour en élargir la portée et l'impact (p. ex., en fiction; en jeunesse; la stratégie culturelle; la programmation autochtone; le positionnement d'ICI ARTV et d'ICI EXPLORA).

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Augmentation de l'offre d'ICI TOU.TV et ICI TOU.TV EXTRA grâce aux partenaires médias pour en faire la destination de référence pour le contenu francophone au Canada.

Offre d'une programmation de séries dramatiques toujours aussi exceptionnelles, comprenant la populaire quotidienne *District 31*, la dernière saison d'*Unité 9* et *Les pays d'en haut*, qui ont attiré de plus grands auditoires, toutes plateformes confondues.

Déploiement des contenus pour appuyer la stratégie d'exclusivité, tels que *Demain des hommes*, *Plan B* et *Le monstre*, et assurer une performance multiplateforme (p. ex., mesurée en engagement numérique, abonnements, parts de la télé).

Activation d'un nouveau positionnement « nos histoires » perceptible dans l'organisation de la grille d'ICI ARTV, dans l'expérience de visionnement et dans les contenus proposés aux auditoires.

CBC

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Maximiser l'utilisation du contenu de toutes les plateformes par l'auditoire.

Commander des émissions de divertissement scénarisées de premier choix.

Offrir des documentaires présentant des points de vue audacieux et suscitant la réflexion.

Proposer une programmation de divertissement factuel qui reflète la diversité du Canada et suscite la conversation.

Accroître nos auditoires numériques en proposant des séries numériques originales et des contenus pour réseaux sociaux de grande qualité, tout en diversifiant nos fils de nouvelles.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Obtention de reconnaissance avec des séries comme *Schitt's Creek* (nomination aux Critics' Choice Awards 2019), *Anne with an E* (au huitième rang des séries les plus regardées en rafale sur Netflix en 2018) et *Coroner* (record d'auditoire aux heures de grande écoute de CBC en quatre ans pour une première d'une série dramatique).

Création de courts métrages documentaires à succès comme *Finding Fukue* (2,5 millions de vues sur YouTube) et *Through Our Eyes*.

Mise en valeur de la diversité canadienne avec des émissions comme *The Great Canadian Baking Show*, *Canada's Smartest Person Junior*, *Kim's Convenience* et *Blackstone*.

Poursuite des investissements dans le numérique avec 40 séries originales numériques commandées (qui ont généré 140 millions de visites au total sur nos plateformes numériques), expansion dans les régions du Creator Network, et augmentation de la diversité chez les créateurs (72 % sont issus de la diversité, 50 % sont autochtones).

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Approfondir la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant des contenus et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes, et en privilégiant les services numériques et mobiles.

INFORMATION

RADIO-CANADA

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Accélérer le virage numérique de l'information et des affaires publiques en s'appuyant sur des initiatives de R et D entreprises en 2017-2018, telles que Rad et les améliorations aux applications mobiles.

Continuer le déploiement des deux grands axes multiplateformes : l'information en continu et le journalisme d'impact.

Augmenter la notoriété et l'impact d'*Espaces autochtones* en produisant plus d'émissions de radio en direct sur Internet et des diffusions thématiques numériques portant sur des histoires d'actualité.

Soutenir les plateformes conventionnelles et établir un positionnement ciblé de l'offre afin de répondre à la consommation de l'information tout au long de la journée.

Déployer une stratégie documentaire en réservant un espace dédié dans la grille horaire d'ICI RADIO-CANADA TÉLÉ pour des sujets d'affaires publiques d'importance pour les Canadiens.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Mise en ligne de la nouvelle application Info et de balados originaux (p. ex., *Mêlée politique*, *Ça s'explique*).

Lancement de la version mise à jour des Normes et pratiques journalistiques.

Diffusion de contenus originaux de Rad avec une portée et une reconnaissance inégales.

Mise à contribution majeure du journalisme de données avec la Boussole électorale qui a enrichi notre couverture des élections au Nouveau-Brunswick et au Québec.

Création d'un créneau, dans la grille d'ICI RADIO-CANADA TÉLÉ, réservé au documentaire.

Déploiement de notre offre autochtone avec la diffusion du premier débat autochtone des chefs par *Espaces autochtones* lors de l'élection à la tête de l'Assemblée des premières nations Québec-Labrador, et la production de l'émission hebdomadaire d'affaires publiques *Espaces autochtones en direct*.

CBC

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Renforcer CBC News à titre de plateforme de confiance pour les nouvelles, où les Canadiens viennent s'informer à la source de reportages indépendants et audacieux s'appuyant sur un journalisme original, d'entreprise et d'enquête, axé sur l'analyse en profondeur et la mise en contexte. Lancer de nouveaux produits afin d'engager la conversation avec les jeunes canadiens.

Soutenir le processus de développement continu de *The National* et le remaniement de *the fifth estate* dans son nouveau créneau du dimanche. Revoir la stratégie de la chaîne CBC News Network à la lumière de la transformation du marché des services d'information par câble.

Améliorer notre portée et miser sur la mobilisation de nos auditoires et le temps passé avec les Canadiens sur nos propres plateformes et sur celles que nous exploitons. Continuer de privilégier la production et la distribution de contenus numériques. Faire preuve d'innovation et de leadership là où les Canadiens consomment des contenus (p. ex., haut-parleurs intelligents, balados).

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Consolidation du rôle de CBC News comme source de confiance pour la couverture des actualités quotidiennes et le journalisme d'enquête, avec le lancement d'une version remaniée des Normes et pratiques journalistiques et la participation au projet Trust, qui vise à améliorer la transparence de notre travail journalistique et la confiance du public.

Poursuite de la transformation de *The National*, lancement de *the fifth estate* dans sa nouvelle mouture et priorité, à CBC News Network, aux grands dossiers qui font l'actualité (p. ex., les élections fédérales de 2019).

Accroissement du nombre d'utilisateurs de notre application mobile News; mise en ligne de versions actualisées de nos sites web de nouvelles dans toutes les régions; lancement de balados de CBC News, qui ont depuis été téléchargés des millions de fois (p. ex., *Finding Cleo*, *Front Burner*); enrichissement de notre offre sur les interfaces des haut-parleurs intelligents (p. ex., Alexa d'Amazon).

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Approfondir la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant des contenus et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles.



Assemblée publique annuelle 2018

SERVICE LOCAL

RADIO-CANADA

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Poursuivre la mise à niveau de la capacité de production numérique de chaque station.

Mettre en place une capacité de production sociale et culturelle favorisant la proximité.

Continuer le développement du centre de formation en journalisme numérique.

Continuer à développer la présence de Radio-Canada dans le Nord afin de consolider son empreinte dans les dix provinces et les trois territoires.

Contribuer à la promotion et à l'amplification du reflet régional grâce à différents types de contenus et sur toutes les plateformes.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Production de contenus numériques régionaux originaux tels que le portail *Tout l'Ontario*, et les grands reportages *Je suis Gladys* d'ICI Ottawa-Gatineau et *Être huttérite en 2018* d'ICI Manitoba.

Formation de deux nouvelles cohortes au centre de formation en journalisme numérique de Regina, dont 50 % des admis sont issus de la diversité.

Création de la page régionale ICI Grand Nord et embauche de ressources affectées exclusivement à cette plateforme pour permettre d'accroître la présence sur le terrain, de créer une passerelle entre les francophones du Nord et d'alimenter *Espaces autochtones*.

Amélioration de la couverture nationale d'actualités régionales incluant la tragédie des Broncos et les trajets de pipelines.

CBC

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Nous rapprocher des communautés que nous servons, notamment en améliorant la mobilisation par des activités au sein de la communauté.

Concrétiser la vision et la stratégie nouvellement développées en matière de services locaux grâce à une approche intégrée et multiplateforme de la programmation et de la prestation de services.

Étendre la couverture des nouvelles locales et leur portée.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Accroissement de notre engagement dans des activités de mobilisation dans les communautés, comme des consultations publiques, des bureaux éphémères, des émissions diffusées en direct sur le terrain et des événements citoyens, dans les établissements de CBC comme à l'extérieur.

Mise en œuvre réussie de la stratégie en matière de services locaux pour l'ensemble des plateformes linéaires et numériques.

Élargissement de la portée de nos contenus et de nos activités sur toutes les plateformes, dans les communautés (p. ex., au Nunavut, dans le nord de l'Ontario, dans le Bas-Saint-Laurent), ce qui nous a permis d'améliorer nos communications avec les parties intéressées et d'élargir notre angle éditorial en faisant entendre des voix autochtones et non autochtones, entre autres.

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Préserver la présence géographique de CBC/Radio-Canada pour accroître davantage notre présence locale, mais à un coût moindre.

Réduire l'empreinte technologique et immobilière de CBC/Radio-Canada partout au pays en concentrant nos efforts et nos ressources sur le contenu plutôt que sur l'infrastructure.

RADIO PARLÉE

RADIO-CANADA

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Déployer la stratégie audio numérique en approfondissant le contenu original dans des formats novateurs. Former des partenariats et explorer les occasions de monétisation.

Optimiser la distribution numérique et faire rayonner le contenu audio en s'appuyant sur de nouvelles plateformes comme les appareils à commande vocale.

Poursuivre les initiatives d'amélioration continue du réseau avec un œil sur le renouvellement des auditoires en créant des émissions propices à la consommation à la carte.

Continuer à refléter les régions dans le contenu radio, notamment en présentant une série thématique sur le Grand Nord.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Ajout de balados novateurs tels que *Cavale* (son 360 degrés) et *Paul dans le Nord* (bande dessinée audio), et développement en continu de balados à succès tels que l'émission *Aujourd'hui l'histoire*.

Production d'une grande série documentaire *L'appel du Nord*.

Démarrage de multiples initiatives d'innovation incluant *l'Accélérateur d'idées* sur la radio, en partenariat avec Radio France.

Production de contenus dans les régions tels que le balado *La marmaille* d'ICI Colombie-Britannique-Yukon et l'émission *360 PM* d'ICI Mauricie à La Tuque lors d'un événement célébrant la culture autochtone.

CBC

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Lancer en 2018 CBC Listen, une plateforme réunissant une offre musicale, des contenus de radio parlée et des balados.

Maintenir notre leadership dans l'offre de balados originaux.

Continuer à positionner la composante Radio et Audio de CBC en vue de la multiplication des haut-parleurs intelligents à commande vocale (p. ex., Alexa d'Amazon; Google Home).

Terminer la mise en œuvre d'une stratégie en matière de métadonnées afin d'améliorer l'information affichée sur les tableaux de bord des véhicules.

Appliquer notre stratégie donnant la priorité au numérique à la radio, et continuer de former des équipes polyvalentes capables de travailler sur de multiples plateformes.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Mise en ligne d'une version bêta de CBC Listen en octobre 2018, et lancement officiel du site web en avril 2019.

Maintien de notre place de premier éditeur de balados du Canada avec plus de 625 millions de téléchargements^{1,2}.

Réalisation de projets permettant l'essai de médiums interactifs et intégrant l'activation vocale, comme le jeu-questionnaire interactif *Because News*.

Amélioration de l'offre de CBC en radio parlée par l'investissement dans des ressources et des talents du numérique, ainsi que dans des émissions interactives de format long comme la série *One Bullet* présentée dans le cadre de l'émission *The Current*.

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Approfondir la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant des contenus et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles.

¹ Source : *The Canadian Podcast Listener 2018* (juin 2018).

² Source : *SumoLogic* (avril 2016 à mars 2019).

MUSIQUE

RADIO-CANADA

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Concevoir et distribuer stratégiquement l'ensemble des contenus musicaux en tirant profit de toutes les plateformes (p. ex., télévision, radio, sites, applis, réseaux sociaux) et des genres musicaux.

Développer et renforcer une offre hertzienne performante, indissociable de la présence numérique.

Continuer de bonifier, en continu et de manière agile, l'offre numérique.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Introduction de la marque ICI Musique Classique, qui devient disponible sur les haut-parleurs intelligents et la radio HD.

Lancement d'une émission consacrée au hip-hop pour rejoindre un nouveau public et faire rayonner les artistes à l'international.

Création de dossiers interactifs consacrés à d'importants artistes francophones et autochtones (p. ex., Gilles Vigneault).

CBC

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Diriger une réflexion stratégique au sein d'un comité sur l'offre audio sur demande, et continuer d'explorer des possibilités de partenariat avec des agrégateurs externes.

Proposer une diffusion interactive en continu et en direct de la remise des prix Juno.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Signature d'une entente d'un an avec Spotify pour offrir des contenus audio de CBC, y compris des balados, à ses 200 millions d'abonnés dans le monde.

Ouverture des commentaires en direct sur nos chaînes sur les médias sociaux, ce qui a rendu notre couverture numérique des prix Juno plus interactive.

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Approfondir la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant des contenus et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles.

Olivier Robillard Laveaux - Vi@Fehmiu

Centre Stage



NUMÉRIQUE

RADIO-CANADA

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Propulser ICI TOU.TV et ICI TOU.TV EXTRA avec l'objectif de créer une expérience supérieure pour les auditoires et en déployant une approche de partenariats stratégiques.

Bâtir le futur par le développement prioritaire de nos grands services numériques, par l'uniformisation de la qualité des développements technologiques et par la connaissance fine des auditoires.

Stimuler une culture d'innovation grâce à la poursuite des différents espaces laboratoires et à la réédition des grands rendez-vous de l'innovation.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Bonification soutenue des primeurs et des fonctionnalités, qui a entraîné une croissance des abonnements et de l'engagement.

Développement de la capacité analytique d'affaires pour nourrir la personnalisation et le marketing relationnel.

Lancement des nouvelles applications de l'Info et de RCI.

Tenue de multiples événements liés à l'innovation tels que la conférence *Le futur est ici* et le groupe de travail sur les formats publicitaires multiplateformes engageants.

Réalisation de projets de recherche et développement en accessibilité : la fonctionnalité de vidéodescription dorénavant disponible à même la console vidéo de Radio-Canada.ca.

CBC

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Intégrer à tous les secteurs de CBC une réflexion, une planification et une exécution numériques axées sur les auditoires.

Resserrer nos liens avec les Canadiens en comprenant leurs préférences et leurs comportements dans l'univers numérique, et en nous adaptant à leur évolution par l'apprentissage, l'itération et l'amélioration continus.

Améliorer l'expérience utilisateur et les fonctionnalités de CBC Gem pour accroître la mobilisation de nos auditoires.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Utilisation de données recueillies à l'interne pour mieux comprendre les comportements et les préférences des auditoires afin d'améliorer l'expérience utilisateur dans le cadre de projets pilotes destinés au public.

Création d'un procédé de mise à l'essai pour CBC.ca et l'application CBC News.

Lancement de CBC Gem, amélioré grâce à l'intégration de données internes dans les campagnes d'acquisition d'auditoires et au lancement de nouveaux produits (p. ex., dispositifs temporels, fonction de recherche améliorée, options de mise en ligne de contenus).

Obtention de résultats supérieurs aux attentes relativement aux indicateurs de rendement, notamment pour le temps passé sur CBC Gem et pour les installations de l'application mobile sur des appareils tournant sous iOS ou Android.

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Approfondir la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant des contenus et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles.

SPORTS

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Jouer un rôle clé dans le développement de la couverture des Jeux Olympiques, en collaboration avec les partenaires externes, en vue notamment « d'occuper l'espace olympique » en continu (avant et après les Jeux Olympiques).

RADIO-CANADA

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Continuer à développer une offre sportive multiplateforme en lançant une application Sports et en déployant de manière plus intensive la couverture numérique exclusive de compétitions sportives amateurs d'envergure.

Enrichir le contenu de *Podium* afin de raconter les histoires d'athlètes en allant au-delà du sport et en explorant de nouveaux formats et de nouvelles stratégies de distribution.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Conversion de l'application mobile PyeongChang 2018 après les Jeux Olympiques d'hiver 2018 pour devenir Radio-Canada Sports.

Production d'une couverture exhaustive par webdiffusion en direct de compétitions internationales (p. ex., ski alpin, athlétisme, natation et skeleton) et canadiennes (p. ex., baseball, canoë-kayak, soccer Québec).

Lancement des balados *L'instant Podium* pour revivre des moments captivants de l'histoire du sport amateur canadien et *Tellement hockey*, pour l'analyse de l'actualité.

CBC

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Continuer de faire de CBC Sports le diffuseur par excellence des sports de haut niveau et des sports olympiques en renforçant nos liens avec l'auditoire et en offrant du contenu abordable, original et inspirant.

Accorder la priorité aux plateformes numériques en y diffusant des contenus novateurs et porteurs, et en misant sur l'analyse des données pour comprendre comment les auditoires consomment les contenus sportifs, et nous adapter afin d'optimiser notre utilisation des ressources et nos résultats

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

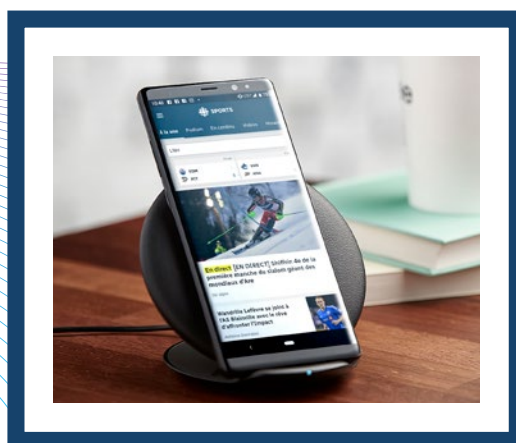
Ajout d'une variété de contenus sportifs passionnants à rentabilité et à rendement élevés sur de multiples plateformes pour répondre aux habitudes de consommation des auditoires, qui demandent plus de souplesse, notamment la couverture des championnats du monde de ski alpin, de planche à neige et de bobsleigh, les World Rugby Sevens Series et la Coupe du Monde de Rugby.

Réaffectation de ressources pour améliorer les contenus sportifs sur CBC.ca ainsi que l'expérience utilisateur, qui s'est traduite par une approche plus stratégique et par le retour des auditoires sur nos plateformes numériques.

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Faire de CBC/Radio-Canada le diffuseur par excellence des sports de haut niveau et olympiques.

Devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie.



1.2 STRATÉGIE DE SOUTIEN DU CONTENU

PRODUCTION

L'infrastructure de production de CBC/Radio-Canada a été établie à une époque où seuls les diffuseurs avaient les moyens financiers nécessaires pour assumer à la fois la production et la distribution des contenus. Les politiques publiques et les mécanismes de financement ont évolué de telle façon que les fonds accordés pour la création d'émissions de télévision canadiennes sont maintenant principalement accordés aux producteurs indépendants. En conséquence, CBC/Radio-Canada entend adapter de manière importante sa production interne, à l'exclusion des nouvelles, des affaires publiques et de la radio pour refléter cette réalité. Grâce à nos partenariats avec des producteurs indépendants, nous soutenons un plus large éventail de créateurs canadiens et de productions d'ici, et nous maximisons l'effet de levier des autres sources de financement telles que les crédits d'impôt et le Fonds des médias du Canada. En maintenant une capacité de production interne limitée, la Société conserve une certaine flexibilité et une expertise.

ADAPTATION DE LA PRODUCTION À L'INTERNE

Objectif du projet : Mettre l'accent sur la production de contenu à l'externe et adapter de manière importante la production à l'interne, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio.

RADIO-CANADA

▶ **OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019**

Maximiser les occasions d'hébergement avec service des productions indépendantes.

Terminer la planification du déménagement dans la nouvelle Maison de Radio-Canada (MRC) afin de pouvoir exécuter sans encombre le plan dans le prochain exercice financier en contrôlant et en atténuant les risques pour les productions – actuelles et planifiées – ainsi que pour les partenariats d'affaires.

▶ **RÉSULTATS DE 2018-2019**

Diffusion de la dernière saison de deux émissions d'ICI RADIO-CANADA TÉLÉ : *Marina Orsini* et *Entrée principale*.

Développement du calendrier du déménagement dans la nouvelle MRC, avec priorité accordée aux opérations techniques de production.

Réalisation d'un pilote, en janvier 2019, pour la transmission d'une émission en direct d'*En direct de l'univers* entièrement au moyen de l'infrastructure de la nouvelle MRC et de sa technologie IP.

CBC

▶ **OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019**

Assurer l'équilibre entre les ressources et la demande en production. Maximiser les gains d'efficacité en adoptant de nouvelles technologies (p. ex., structure de production à distance en mode IP; régies centralisées) afin d'atteindre un niveau élevé de polyvalence, et utiliser les ressources appropriées pour optimiser la diffusion de contenus sur toutes les plateformes.

Maximiser les revenus grâce à une mise en marché efficace des ressources disponibles.

Poursuivre la numérisation des contenus afin de maximiser les gains d'efficacité sur le plan du partage de contenus et de réduire notre empreinte immobilière.

▶ **RÉSULTATS DE 2018-2019**

Poursuite des investissements dans l'infrastructure avec l'automatisation et la centralisation des régies.

Maximisation des retombées de l'espace studio en passant des ententes de location avec des clients externes afin de générer des revenus pour CBC.

Poursuite de la numérisation de nos contenus pour être en mesure d'élargir notre portée et de diffuser nos contenus plus efficacement.

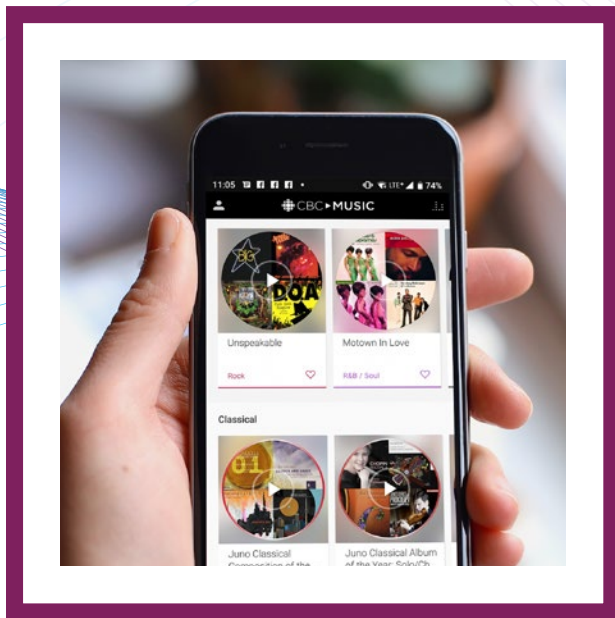
RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Réduire de manière importante les productions à l'interne, tout en continuant de promouvoir du contenu de divertissement acquis ou commandé auprès de créateurs canadiens indépendants.

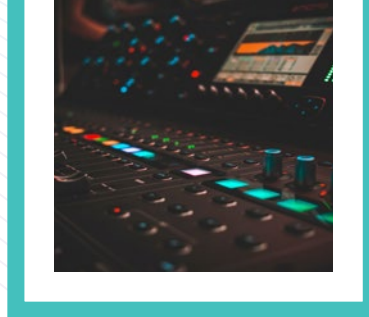
Réduire l'empreinte technologique et immobilière partout au pays en concentrant les efforts et les ressources sur le contenu plutôt que sur l'infrastructure.

Devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie.

Concevoir des moyens viables à long terme afin de gérer la situation financière et de pouvoir investir dans l'avenir, dans le contexte de l'évolution des conditions du marché et des habitudes des auditoires.



Application CBC Music



1.3 CONSOLIDATION DE L'INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE DE LA MUSIQUE

En vue de créer un environnement numérique musical solide pour le futur, Radio-Canada et CBC collaborent afin de développer et de maintenir une plateforme numérique musicale et des services de soutien numériques communs. Notre objectif est de continuer de faire connaître les artistes d'ici au public canadien et d'accroître notre portée numérique pour inciter les Canadiens à écouter encore davantage de musique numérique.

CONSOLIDATION DE L'INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE DE LA MUSIQUE

Objectif du projet : Développer une infrastructure commune pour ICI Musique.ca et CBC Music.ca.

CBC/RADIO-CANADA

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Continuer le déploiement et l'optimisation des fonctionnalités dorsales et frontales, actuelles et nouvelles, afin d'être en mesure de répondre aux attentes élevées et nouvelles des auditoires.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

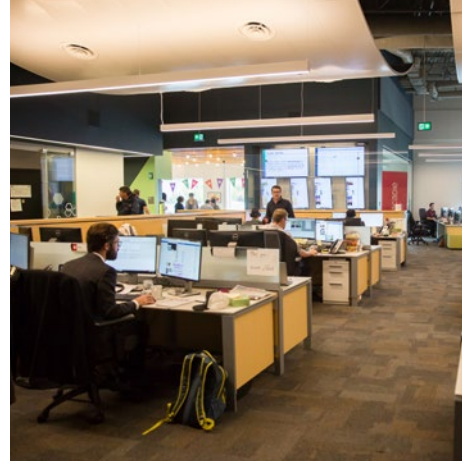
Optimisation continue des fonctionnalités dorsales et frontales pour améliorer l'expérience des auditoires de Radio-Canada et de CBC.

Note : Le projet de consolidation de l'infrastructure des portails musicaux numériques est terminé. À ce stade-ci, en plus de déployer et d'optimiser les fonctionnalités de l'infrastructure des portails musicaux numériques, Radio-Canada et CBC portent une attention particulière aux questions de coordination et de gouvernance liées à l'infrastructure numérique de la musique.

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Réduire l'empreinte technologique et immobilière de CBC/Radio-Canada partout au pays en concentrant les efforts et les ressources sur le contenu plutôt que sur l'infrastructure.

Devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie.



Bureaux de CBC/Radio-Canada

2. CATALYSEURS DE LA STRATÉGIE

2.1 STRATÉGIE POUR L'INFRASTRUCTURE : MODERNISER, OPTIMISER ET RÉDUIRE

L'infrastructure actuelle de CBC/Radio-Canada a été établie à une époque différente, lorsque les caractéristiques du marché et la perception des services n'étaient pas les mêmes. La Société réinvente sa façon de travailler ainsi que les outils et l'infrastructure nécessaires afin de faire place à plus de souplesse, de transférer les risques, d'utiliser la technologie de manière à réduire les coûts, et d'assurer la prise de décisions cohérentes en matière technologique à l'échelle de la Société.

CONSOLIDATION DE L'INFRASTRUCTURE

Objectif du projet : Déterminer les synergies possibles au sein de l'infrastructure actuelle de la Société.

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Saisir les occasions découlant de la transformation constante des infrastructures de diffusion, qui s'appuient de plus en plus sur une technologie logicielle, pour :

- réduire le nombre de systèmes et de processus dont il faut assurer le soutien;
- créer des processus normalisés pour la gestion du cycle de vie des médias dans l'infrastructure;
- favoriser l'utilisation de plateformes communes et l'harmonisation des processus des différents services;
- favoriser la mise en commun des équipements.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Continuation de la construction de la nouvelle MRC : installation du centre unifié des technologies TI/Médias et lancement des activités de diffusion en direct à partir du nouveau centre.

Consolidation des principaux systèmes des TI afin de simplifier les processus, notamment l'inclusion du guide français dans OnAir, du portail RH des employés dans MaSource, et des espaces collaboratifs (SharePoint) dans Google.

Migration de notre système de billets d'incident (Remedy) à une plateforme infonuagique, entraînant la réduction de l'espace occupé par cette fonction dans notre centre de données.

Poursuite du déploiement du système de gestion des contenus multimédias (MAM).

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Moderniser l'infrastructure de la Société et la rendre plus adaptée aux besoins opérationnels changeants.

Continuer à réaliser des économies grâce aux initiatives ou à l'optimisation continues.

IMMOBILIER

Quand la *Stratégie 2020* a été lancée, le portefeuille immobilier de CBC/Radio-Canada comptait environ quatre millions de pieds carrés. Le plan stratégique immobilier vise à réduire de 50 % l’empreinte immobilière de la Société d’ici 2020 en transférant le risque immobilier à des tiers, lorsque cela est possible, et en maximisant les produits tirés de la vente de ses propriétés actuelles.

Pour savoir dans quelle mesure nous atteignons nos objectifs de réduction de notre empreinte immobilière, consultez le rapport de performance de la *Stratégie 2020* à la page 23.

RÉDUCTION DE L’EMPREINTE IMMOBILIÈRE

Objectif du projet : Réduire le portefeuille immobilier.

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Finaliser l’aménagement de la nouvelle MRC afin d’assurer une occupation de l’espace optimale et stratégique en faisant appel à la créativité et à l’expertise des employés, ainsi qu’à une approche proactive de la gestion du changement.

Poursuivre l’objectif de la Société de réduire son empreinte immobilière dans le cadre de projets de consolidation immobilière dans certaines stations.

Profiter des projets de consolidation des locaux pour mettre en œuvre une nouvelle norme d’aménagement des espaces de travail dans certaines stations.

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Poursuite du projet de la MRC avec la livraison d’espaces techniques dont la Centrale d’équipement technique (août 2018).

Augmentation de notre superficie louée de plus de 100 000 pieds carrés au Centre canadien de radiodiffusion à Toronto avec l’ajout de deux nouveaux locataires (Uken Studios Inc. et Dialog Ontario Inc.) et avec The Walt Disney Company (Canada) Ltd qui a doublé sa superficie de location.

Conclusion de la vente de notre immeuble à Calgary qui a permis de retrancher plus de 40 000 pieds carrés.

Consolidation de nos activités au bureau de Québec pour une réduction de plus de 9 000 pieds carrés.

Projet MRC

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Procéder à la réduction de deux millions de pieds carrés dans l’ensemble du portefeuille d’ici 2020.

Mettre en œuvre une nouvelle norme d’aménagement des espaces de travail (aires ouvertes et environnement collaboratif) à l’échelle de la Société.

Réduire le coût total d’occupation dans tous les établissements.

Transférer les risques (solutions de location).

Maximiser les revenus provenant des actifs actuels.



2.2 STRATÉGIE POUR PERSONNES ET CULTURE

Nos pratiques en ressources humaines doivent répondre aux besoins actuels et futurs de toutes les composantes de CBC/Radio-Canada. Nous atteindrons cet objectif au moyen d'initiatives de promotion de la diversité et de l'inclusion, de simplification des processus, et d'amélioration de l'agilité, de la cohésion et de l'autonomie.

Pour plus d'information sur les indicateurs concernant nos employés, consultez le rapport de performance de la *Stratégie 2020* à la page 23.

CHANGEMENT DE CULTURE

Objectif : Offrir des programmes efficaces de gestion du changement pour aider les leaders et les personnes de l'organisation à faire face à l'important changement découlant de la *Stratégie 2020*.

▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019

Aider CBC/Radio-Canada à devenir le diffuseur public de demain.

Continuer de développer une main-d'œuvre inclusive et performante.

Encourager une culture basée sur les forces, inspirée par les valeurs, orientée vers la mobilisation et axée sur les résultats

▶ RÉSULTATS DE 2018-2019

Négociation de nouvelles conventions collectives avec le Syndicat des communications de Radio-Canada (d'une durée de trois ans) et avec la Guilde canadienne des médias (d'une durée de cinq ans).

Publication de notre [Plan sur la diversité et l'inclusion 2018-2021](#), qui constitue notre nouvelle feuille de route pour refléter toute la gamme des perspectives canadiennes dans nos contenus, notre culture organisationnelle et nos effectifs.

Poursuite du projet de modernisation de Personnes et Culture, qui comprend la mise en place d'un nouveau système technologique des Ressources humaines, ainsi qu'un examen des pratiques en matière de recrutement et de rémunération.

Réalisation, en collaboration avec Gallup, de notre quatrième sondage annuel Dialogue sur la mobilisation des employés, pour lequel nous avons atteint un taux de participation de 76 % et enregistré une amélioration pour tous les indicateurs.

Organisation de plus de 30 ateliers sur les préjugés inconscients destinés aux employés.

RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME

Bâtir une culture mobilisatrice axée sur les résultats, inspirée par les valeurs, basée sur les forces et orientée vers la mobilisation, afin de réaliser la stratégie opérationnelle et d'accroître le rendement.

2.3 VIABILITÉ FINANCIÈRE

Les succès futurs de CBC/Radio-Canada sont liés à sa viabilité financière. Pour être viables financièrement, nous devons créer un modèle financier durable s'appuyant sur une structure de coûts gérable, des sources de revenus adéquates et fiables, des flux de trésorerie suffisants pour investir dans l'avenir, et des activités rationalisées et plus efficaces. Les initiatives de la *Stratégie 2020* indiquées ci-dessus déterminent l'orientation qu'a prise CBC/Radio-Canada pour atteindre la viabilité financière à long terme. Notre nouvelle stratégie s'inscrit dans la continuité des réussites découlant de la *Stratégie 2020*.

En 2016-2017, le gouvernement a réinvesti 150 millions de dollars à titre permanent. Ce réinvestissement est un vote de confiance important du gouvernement et des Canadiens à l'endroit de nos émissions, de nos employés et de notre vision de l'avenir. C'est également un constat que la Société fait face à d'importants défis sur le plan financier, ainsi qu'à un ensemble unique de risques qui sont décrits à l'annexe C. Ce financement nous donne une certaine marge de manœuvre au moment où nous évaluons le progrès de notre stratégie numérique, et il nous a permis de faire des investissements nécessaires pour le futur.

6

MESURER NOTRE RENDEMENT

LE POINT SUR LE RENDEMENT

Mesurer et évaluer le rendement de CBC/Radio-Canada : voilà deux aspects importants de notre *Stratégie 2020*. Ainsi, c'est en mesurant la perception des Canadiens à l'égard de nos services et en nous assurant que nous atteignons des cibles de réussite mesurables que nous évaluons notre rendement. Notre cadre de mesure du rendement couvre quatre domaines : notre mandat et notre vision (indicateurs provenant d'un sondage de perception), la *Stratégie 2020* (indicateurs stratégiques), nos indicateurs d'impacts du réinvestissement (communiqués annuellement) et nos composantes médias (indicateurs opérationnels).

NOTRE RENDEMENT - MANDAT ET VISION

L'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer les perceptions relativement à notre rendement est essentiel pour démontrer notre responsabilité envers les Canadiens à titre de diffuseur public national du Canada. Le sondage de perception portant sur le mandat et la vision montre comment les Canadiens voient leur diffuseur public, et dans quelle mesure ils jugent que nos services sont conformes au mandat de la Société et à la vision de la *Stratégie 2020*. Les données proviennent d'un sondage mené auprès d'un échantillon représentatif de Canadiens francophones et anglophones¹.

Les faits saillants du plus récent sondage de 2018-2019 sont présentés ci-après. Des résultats plus détaillés sont consignés dans notre [tableau de bord interactif](#).

84 %

des Canadiens utilisent au moins un de nos services sur une base mensuelle.

81 %

des Canadiens croient qu'il est très important pour le Canada d'avoir un diffuseur public national comme CBC/Radio-Canada.

69 %

des Canadiens sont fortement en accord avec le fait qu'il existe un besoin et un rôle clairs pour CBC/Radio-Canada dans le futur.

65 % OU PLUS DES CANADIENS SONT TOUT À FAIT D'ACCORD POUR DIRE QUE LA PROGRAMMATION DE CBC/RADIO-CANADA...



70 % est de grande qualité



68 % reflète les différentes régions du Canada



66 % est informative



65 % appuie la création de contenu canadien original

¹ Source : Sondage Mission Metrics, 2018-2019, TNS Canada (1 000 anglophones et 1 000 francophones par sondage). Les sondages sont effectués chaque année, à l'automne et au printemps. Les pourcentages représentent la proportion de Canadiens qui ont accordé à CBC/Radio-Canada des notes élevées (c.-à-d. 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points).

NOTRE RENDEMENT - STRATÉGIE 2020

Le rapport de performance de la *Stratégie 2020* présente un suivi relatif aux objectifs nationaux de notre plan stratégique actuel. Nous avons déterminé en 2014 et en 2015 des objectifs à long terme. Au cours de la période de cinq ans qui s'est terminée en 2018-2019, nous avons mesuré les progrès accomplis dans l'atteinte de ces objectifs au moyen de cibles annuelles.

Huit indicateurs sont utilisés afin de mesurer nos progrès dans quatre grands domaines : l'auditoire/le marché, l'infrastructure, les personnes et la viabilité financière. Notre objectif est d'accroître notre valeur aux yeux de tous les Canadiens et de resserrer nos liens avec eux. Avec ce but en tête, nous avons réservé quatre de ces huit indicateurs à l'évaluation de nos liens avec l'auditoire/le marché. Lorsque nous avons lancé notre stratégie, nous voulions, d'ici 2020 :

- que trois Canadiens sur quatre (75 %) estiment qu'au moins un de nos services est très important pour eux (indicateur 1);
- que les Canadiens continuent d'être fortement d'accord pour dire que nos émissions d'information reflètent la diversité des opinions, et traitent de manière objective des sujets abordés (indicateur 2);
- augmenter notre portée numérique afin que 18 millions de Canadiens utilisent nos plateformes numériques tous les mois, et accroître le nombre d'interactions numériques que les Canadiens ont avec nos services (indicateurs 3 et 4).

Afin d'atteindre nos objectifs en matière d'auditoire, nous transformons notre infrastructure, notamment en réduisant de 50 % notre empreinte immobilière (indicateur 5). Nous transformons également l'environnement de travail de nos employés, en nous attachant principalement à accroître leur mobilisation (indicateur 6) et le reflet de la diversité canadienne (indicateur 7). Nous réduisons nos coûts pour être plus viables financièrement (indicateur 8).

Les indicateurs de la *Stratégie 2020* sont présentés ci-dessous.

INDICATEURS DE LA STRATÉGIE 2020	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats	Cibles	Résultats
	2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	2018 2019	2018 2019
Auditoire/Marché						
1. Importance pour moi (% très important) ^{1,2}	58,6 %	56,6 %	54,5 %	57,1 %	58,8 %	58,0% ●
2. Les émissions d'information ont des opinions diversifiées et sont objectives (% fortement en accord) ¹	56,8 %	56,2 %	53,2 %	52,7 %	55,0 %	53,1 % ○
3. Portée numérique de CBC/Radio-Canada (en millions) ³	12,4	14,6	16,9	18,5	18,0	20,2 ●
4. Nombre d'interactions numériques avec CBC/Radio-Canada tous les mois (en millions) ⁴	79,7	103,8	140,4	159,1	145,2	163,1 ●
Infrastructure						
5. Diminution de l'empreinte immobilière (en millions de pieds carrés de superficie locative) ⁵	4,0	3,9	3,9	3,8	3,7	3,7 ●
Personnes						
6. Mobilisation des employés (% qui sont fiers d'être associés) ⁶	N/D	69,0 %	82,0 %	85,0 %	87,0 %	87,0 % ●
7. Diversité des employés (% des nouveaux employés) ⁷	16,1 %	18,5 %	23,0 %	27,8 %	25,4 %	29,8 % ●
Finances						
8. Cible de réduction des coûts atteinte (en millions \$)	N/D	62,0 \$	87,5 \$	93,1 \$	104,0 \$	104,0 \$ ⁸ ●

N/D = non disponible

Nos indicateurs de rendement évoluent au fil de la transformation numérique de l'industrie médiatique. Les Canadiens consomment aujourd'hui sur de multiples appareils (p. ex., téléphones intelligents, tablettes, téléviseurs intelligents) des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes des consommateurs, les entreprises spécialisées dans la mesure d'auditoires, de même que la Société, raffinent leurs méthodologies et adoptent de nouvelles technologies leur permettant de recueillir des données précises et exhaustives. Comme certaines de ces données sont employées pour mesurer notre rendement stratégique et opérationnel, il nous faudra peut-être revoir nos cibles et nos résultats antérieurs afin de faciliter la comparaison des données.

● Cible atteinte ou dépassée ● Cible partiellement atteinte ○ Cible manquée

1 Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada. Pourcentage de répondants ayant accordé une note de 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points. Pour l'importance pour moi (indicateur 1), la question posée est « En utilisant une échelle de 1 à 10 où 1 signifie " pas du tout important " et 10 signifie " très important ", dans quelle mesure Radio-Canada est-elle importante pour vous? ». Pour les émissions d'information (indicateur 2), le résultat correspond à la moyenne des réponses données à deux questions : Les émissions d'information de CBC/Radio-Canada « reflètent une diversité d'opinions sur de nombreux enjeux » et « couvrent les enjeux majeurs de façon équilibrée et équitable ».

2 À l'automne 2017, le mot « personnellement » a été supprimé à la fin de la question, qui se lit maintenant comme suit : Dans quelle mesure Radio-Canada est-elle importante pour vous?

3 Source : Portée non dupliquée des plateformes numériques de CBC et Radio-Canada. Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques d'avril 2018 à mars 2019, Canada.

4 Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visites d'avril 2018 à mars 2019, Canada.

5 Nos résultats liés à la superficie locative excluent les locaux à l'extérieur du pays (p.ex., les bureaux à l'étranger), les sites d'émetteurs, les stationnements et les baux pour des lieux réservés uniquement à l'entreposage (c.-à-d. ne servant pas aux activités de radiodiffusion).

6 Source : Gallup Consulting, sondage Dialogue 2018. Pourcentage des employés qui sont fiers d'être associés à CBC/Radio-Canada. Il s'agit donc de ceux qui ont accordé une note de 4 ou de 5 sur une échelle de 1 à 5 dans le cadre d'un sondage auprès d'un échantillon représentatif d'employés.

7 Cette mesure vise trois groupes: les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles. Elle correspond au pourcentage de nouveaux employés recrutés à l'externe pour des postes de 13 semaines ou plus.

8 Représente la réduction budgétaire cumulée sur une base annuelle.

AUDITOIRE/MARCHÉ

Indicateur 1 : Les Canadiens continuent d'avoir une perception positive de CBC/Radio-Canada. Six Canadiens sur dix croient fermement que nous sommes importants pour eux; ce résultat a augmenté de près d'un point depuis l'an dernier et se trouve tout près de la cible de 2018-2019.

Indicateur 2 : Les résultats du sondage de perception relatifs aux émissions d'information sont demeurés relativement stables comparativement à l'an dernier, un Canadien sur deux est convaincu que nos émissions d'information sont objectives et présentent une diversité d'opinions. Le score est toutefois inférieur à la cible.

Indicateur 3 : Notre portée numérique a continué de s'accroître au-delà de la cible annuelle. Chaque mois en moyenne, 20,2 millions de Canadiens accèdent à nos plateformes numériques pour se divertir et s'informer, notamment lorsque surviennent des événements qui marquent l'actualité.

Indicateur 4 : Stimulées par le succès de notre couverture des événements marquants de l'année, comme les élections provinciales, l'accident qui a décimé l'équipe de hockey de Humboldt et la tourmente de SNC-Lavalin, les interactions numériques mensuelles ont continué d'augmenter pour se fixer à 163,1 millions, dépassant la cible annuelle.

INFRASTRUCTURE

Indicateur 5 : Nous avons atteint notre cible annuelle de décroissance, soit 3,7 millions de pieds carrés de superficie locative après la vente de l'immeuble de Calgary en juillet et la réduction de la superficie occupée à Québec en septembre. De plus, nous devrions considérablement réduire notre empreinte immobilière après le déménagement de la Maison de Radio-Canada dans un immeuble loué sur une partie du terrain occupé actuellement, prévu en 2020.

PERSONNES

Indicateur 6 : L'indicateur de la mobilisation des employés a atteint la cible annuelle de 87,0 %, un succès attribuable à l'amélioration continue de notre climat organisationnel et de notre environnement de travail.

Indicateur 7 : Avec un résultat de 29,8 % pour 2018-2019 – notre meilleur résultat depuis la création de cet indicateur – la diversité des nouvelles embauches a dépassé la cible annuelle. Sous l'impulsion du [Plan de diversité et d'inclusion](#), nous aspirons à devenir le média le plus représentatif de l'éventail unique des points de vue des Canadiens dans nos contenus, notre effectif et nos lieux de travail.

FINANCES

Indicateur 8 : Nous avons atteint notre cible de réduction des coûts pour 2018-2019; en tout, nous avons réalisé des compressions de 104,0 millions de dollars à ce jour.

Depuis le lancement de notre *Stratégie 2020* en juin 2014, nous avons réussi à transformer notre façon d'engager la conversation avec les Canadiens. Nous avons fait de CBC/Radio-Canada un diffuseur public beaucoup plus numérique, local et ambitieux dans sa programmation. Nous avons accompli tout cela pour offrir plus de contenus canadiens d'exception à nos auditoires, et les Canadiens sont au rendez-vous. Ils sont plus nombreux que jamais à interagir avec nous et entre eux, d'une manière qu'ils n'auraient pas pu imaginer il y a quelques années. Nous sommes engagés à demeurer un espace public dynamique pour tous les Canadiens. La *Stratégie 2020* est maintenant derrière nous, et nous voyons l'avenir avec beaucoup d'enthousiasme.

Cette année marquant le lancement de notre nouveau plan stratégique, nous mesurerons donc notre rendement en fonction des objectifs de cette nouvelle stratégie. Pour en savoir davantage, voir la section *Entre nous, c'est pour la vie* à la page 30.

INDICATEURS D'IMPACT DU RÉINVESTISSEMENT

En 2016-2017, nous avons créé deux indicateurs de rendement supplémentaires pour mesurer l'impact différentiel du réinvestissement du gouvernement sur notre présence numérique. Le premier mesure le rendement supplémentaire de nos services numériques à l'échelle nationale, et le second mesure notre rendement supplémentaire dans les marchés locaux. Ces deux indicateurs sont ensuite comparés à un rendement seuil correspondant à la cible établie avant le réinvestissement du gouvernement. Voici les faits saillants de notre rendement dans ces domaines.

	Cible supplémentaire 2020	Résultats 2017-2018	Résultats 2018-2019
1. Nombre d'interactions numériques supplémentaires avec CBC/Radio-Canada tous les mois ¹	+ 5,1 M	+ 15,0 M	+ 18,6 M
2. Service local – Nombre d'interactions supplémentaires avec CBC/Radio-Canada tous les mois ²	+ 3,8 M	- 10,3 M	- 13,6 M

Note : La mesure de l'auditoire numérique ne permet pas de quantifier le nombre de visites supplémentaires attribuables uniquement au réinvestissement.

Nos indicateurs de rendement évoluent au fil de la transformation numérique de l'industrie médiatique. Les Canadiens consomment aujourd'hui sur de multiples appareils (téléphones intelligents, tablettes, téléviseurs intelligents, etc.) des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes des consommateurs, les entreprises spécialisées dans la mesure d'auditoires, de même que la Société, raffinent leurs méthodologies et adoptent de nouvelles technologies leur permettant de recueillir des données précises et exhaustives. Comme certaines de ces données sont employées pour mesurer notre rendement stratégique et opérationnel, il nous faudra peut-être revoir nos cibles et nos résultats antérieurs afin de faciliter la comparaison des données.

Nombre d'interactions numériques supplémentaires avec CBC/Radio-Canada tous les mois (indicateur 1) :

Nous voulions ajouter 5,1 millions d'interactions numériques tous les mois à notre rendement seuil d'ici 2020.

Selon les chiffres les plus récents, en 2018-2019, nous en avons enregistré 18,6 millions de plus que le rendement seuil, dépassant ainsi très largement notre cible supplémentaire de 2020. Nous avons attiré plus de Canadiens et compté plus de visites sur nos services numériques, en grande partie grâce à un intérêt accru des auditoires sur nos plateformes numériques, y compris nos plateformes de nouvelles et les services ICI TOU.TV et CBC Gem.

Nombre d'interactions numériques supplémentaires tous les mois avec les services locaux de CBC/Radio-Canada (indicateur 2) :

Nous voulions ajouter à notre rendement seuil 3,8 millions d'interactions numériques tous les mois avec nos services locaux d'ici 2020. Alors que nos services locaux reçoivent encore plus de 60 millions de visites en moyenne chaque mois, nos résultats de 2018-2019 démontrent que notre performance est en deçà de nos visites prévues. Ceci est dû à la baisse du trafic par référencement provenant des médias sociaux, qui a eu des répercussions sur les éditeurs de nouvelles, ainsi qu'à la refonte du site de CBC News au début de 2018, qui a momentanément ralenti le trafic web. Les services aux régions continuent d'être une priorité sous la nouvelle stratégie.

¹ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visites uniques, Canada. Ne comptabilise que les interactions sur un ordinateur ou par la navigation web mobile.

² Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visites uniques, Canada. Adobe SiteCatalyst, moyenne mensuelle de visites. Ne comptabilise que les interactions sur un ordinateur ou par la navigation web mobile.

NOTRE RENDEMENT - COMPOSANTES MÉDIAS

Le compte rendu sur les composantes médias nous sert à mesurer notre rendement et à le comparer à nos cibles opérationnelles. Celles-ci ont essentiellement trait à la portée de nos diverses plateformes, aux parts d'auditoire et aux revenus, tous services confondus.

La Société continue de surveiller le rendement de ses services de télévision facultatifs, mais ne publie pas ses résultats d'abonnement pour des raisons de concurrence.

RÉSULTATS DE RADIO-CANADA	Résultats 2014 2015	Résultats 2015 2016	Résultats 2016 2017	Résultats 2017 2018	Cibles 2018 2019	Résultats 2018 2019
Radio						
ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE Part d'auditoire de la journée complète ¹	21,4 %	21,8 %	23,3 %	24,4 %	23,7 %	26,5 % ●
Télévision						
ICI TÉLÉ Part d'auditoire aux heures de grande écoute ²	19,8 %	19,9 %	20,9 %	22,7 %	21,8 %	22,9 % ●
ICI RDI, ICI ARTV, ICI EXPLORA Part d'auditoire de la journée complète ³	4,8 %	4,7 %	4,8 %	4,7 %	4,4 %	4,9 % ●
Service régional						
ICI PREMIÈRE Part d'auditoire des émissions du matin ¹	19,2 %	19,9 %	18,7 %	21,6 %	19,5 %	22,8 % ●
Téléjournal 18h Auditoire moyen par minute ³	325 k	319 k	324 k	356 k	330 k	354 k ●
Services numériques						
Offre numérique de Radio-Canada Moyenne mensuelle, visiteurs uniques ⁴	1,9 M	3,0 M	3,8 M	4,1 M	4,1 M	4,8 M ●
Revenus⁵						
Services généralistes, facultatifs et en ligne	234 M\$	216 M\$	211 M\$	218 M\$	215 M\$	218 M\$ ●

Nos indicateurs de rendement évoluent au fil de la transformation numérique de l'industrie médiatique. Les Canadiens consomment aujourd'hui sur de multiples appareils (p. ex., téléphones intelligents, tablettes, téléviseurs intelligents) des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes des consommateurs, les entreprises spécialisées dans la mesure d'auditoires, de même que la Société, raffinent leurs méthodologies et adoptent de nouvelles technologies leur permettant de recueillir des données précises et exhaustives. Comme certaines de ces données sont employées pour mesurer notre rendement stratégique et opérationnel, il nous faudra peut-être revoir nos cibles et nos résultats antérieurs afin de faciliter la comparaison des données.

● Cible atteinte ou dépassée ● Cible partiellement atteinte ○ Cible manquée

¹ Source : Numeris, sondage de l'automne (cahier d'écoute), francophones âgés de 12 ans et plus. Marchés desservis par une station de base de Radio-Canada, journée complète. Émissions du matin : du lundi au vendredi, de 6h à 9h.

² Source : Numeris, audimètres portables (PPM), francophones du Québec âgés de 2 ans et plus, saison régulière d'ICI RADIO-CANADA TÉLÉ (septembre à avril).

³ Source : Numeris, audimètres portables (PPM), francophones du Québec âgés de 2 ans et plus, avril à mars.

⁴ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques d'avril à mars, Canada. Offre numérique de Radio-Canada : Radio-Canada.ca, ici.tou.tv, icimusique.ca, rcinet.ca, ici.artv.ca, ici.exploratv.ca et rad.ca. Depuis 2015-2016, cette mesure est multiplateforme.

⁵ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement (p.ex., vente de contenu). Ne comprend pas les revenus provenant des Jeux Olympiques. Les revenus d'ICI ARTV sont intégrés à 100 %, même si Radio-Canada n'en détenait que 85 % des parts avant le 31 mars 2015. Depuis cette date, Radio-Canada est l'unique propriétaire d'ICI ARTV.

Trop



100% local

Kim's Convenience

Radio : Le solide succès remporté par nos services de radio au cours de l'exercice écoulé est le résultat d'un accroissement de nos auditoires et de la fidélité de nos auditeurs à leurs habitudes. Il s'agit d'une année exceptionnelle pour ICI PREMIÈRE, propulsée par le rendement de ses émissions du matin et des émissions phares de sa grille (*Médium large* et *Midi info*). Les auditoires enregistrés dans les marchés de Québec, Rimouski, Rouyn-Noranda et Sept-Îles ont pulvérisé des records.

Sur ICI MUSIQUE, les émissions du week-end *C'est si bon* et les deux nouveautés *La chaîne musicale* et *Plus qu'un hit avec Philippe* se sont particulièrement illustrées.

Télévision : La part d'auditoire d'ICI TÉLÉ s'est maintenue grâce au succès de plusieurs de ses propositions, dont la quotidienne *District 31*.

La part d'auditoire combinée de nos services facultatifs a dépassé la cible annuelle. Le positionnement culture et une stratégie de grille renouvelée à ICI ARTV ont contribué à cette bonne performance.

Service régional : Sur ICI PREMIÈRE, les résultats obtenus par les émissions régionales du matin ont largement dépassé la cible. Les émissions de la chaîne occupent la première place dans quatre marchés cette année, soit à Québec, dans le marché francophone d'Ottawa-Gatineau, à Sherbrooke et à Rimouski.

L'auditoire du *Téléjournal 18 h* a dépassé la cible grâce à une belle tenue dans plusieurs marchés, dont celui de Montréal.

Services numériques : La portée mensuelle moyenne des services numériques de Radio-Canada continue de progresser. Les Canadiens sont de plus en plus nombreux à fréquenter nos services sur un appareil mobile, et nous renforçons notre présence sur les réseaux sociaux.

Revenus : Radio-Canada est parvenue à dépasser sa cible grâce à la performance d'ICI TÉLÉ dans un contexte de resserrement du marché publicitaire. Les revenus d'abonnement d'ICI TOU.TV EXTRA sont également en hausse, confirmant le succès de notre stratégie numérique.

RÉSULTATS DE CBC

	Résultats 2014 2015	Résultats 2015 2016	Résultats 2016 2017	Résultats 2017 2018	Cibles 2018 2019	Résultats 2018 2019
Radio						
Part de CBC Radio One et de CBC Music (5 marchés mesurés par audimètres portables)	- 2	- 2	- 2	12,8 %	11,3 %	13,5 % ●
Part d'auditoire de la journée complète dans les 5 marchés mesurés par audimètres portables ¹						
Portée nationale de CBC Radio One	- 2	- 2	- 2	7,7 M	7,7 M	7,7 M ●
Portée nationale mensuelle moyenne ³						
Portée nationale de CBC Music	- 2	- 2	- 2	4,5 M	4,5 M	4,6 M ●
Portée nationale mensuelle moyenne ³						
Télévision						
CBC Television	6,0 %	5,8 %	5,5 %	7,6 %	5,6 %	5,0 % ○
Part d'auditoire aux heures de grande écoute ³						
CBC News Network	1,5 %	1,7 %	1,6 %	1,4 %	1,2 %	1,4 % ●
Part d'auditoire de la journée complète ³						
Service régional						
Bulletins télévisés de nouvelles locales de 18 h	375 k	345 k	313 k	269 k	230 k	319 k ●
Auditoire moyen par minute ³						
Part de CBC Radio One (5 marchés mesurés par audimètres portables)	- 2	- 2	- 2	15,1 %	14,7 %	17,1 % ●
Part d'auditoire des émissions du matin dans les 5 marchés mesurés par audimètres portables ¹						
Portée nationale de CBC Radio One	- 2	- 2	- 2	3,5 M	3,5 M	3,6 M ●
Auditoire des émissions du matin, portée nationale mensuelle moyenne ³						
Services numériques						
Offre numérique de CBC	10,6 M	12,4 M	14,8 M	16,1 M	15,6 M	17,4 M ●
Moyenne mensuelle visiteurs uniques ⁴						
Revenus⁵						
Services généralistes, facultatifs et en ligne	321 M\$	260 M\$	228 M\$	295 M\$	213 M\$	212 M\$ ●

Nos indicateurs de rendement évoluent au fil de la transformation numérique de l'industrie médiatique. Les Canadiens consomment aujourd'hui sur de multiples appareils (p. ex., téléphones intelligents, tablettes, téléviseurs intelligents) des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes des consommateurs, les entreprises spécialisées dans la mesure d'auditoires, de même que la Société, raffinent leurs méthodologies et adoptent de nouvelles technologies leur permettant de recueillir des données précises et exhaustives. Comme certaines de ces données sont employées pour mesurer notre rendement stratégique et opérationnel, il nous faudra peut-être revoir nos cibles et nos résultats antérieurs afin de faciliter la comparaison des données.

● Cible atteinte ou dépassée ● Cible partiellement atteinte ○ Cible manquée

Radio : CBC Radio a connu une excellente année : sa part d'auditoire a dépassé les cibles grâce au succès des émissions du matin de CBC Radio One, qui ont gagné des auditeurs dans tous les marchés, ainsi qu'à la popularité de la chaîne. Pour ce qui est de la portée, CBC Radio One a atteint sa cible alors que CBC Music a dépassé la sienne.

Télévision : La baisse globale de la part d'auditoire aux heures de grande écoute s'explique par la baisse de l'écoute durant l'été et l'automne, malgré un rebond à l'hiver grâce à une programmation hivernale plus consistante. Comme c'était le cas l'an dernier, CBC News Network a dépassé la cible en raison d'une actualité riche en événements (p. ex., l'affaire SNC-Lavalin).

Service régional : L'auditoire des bulletins de nouvelles locales de 18 h à la télévision s'est accru dans la majorité des marchés et a largement dépassé la cible, en raison surtout du foisonnement de l'actualité tout au long de l'année (p. ex., l'attaque au camion-bélier à Toronto, la fusillade de l'avenue Danforth, les élections).

Services numériques : Les services de CBC ont enregistré de solides résultats, avec une croissance des auditoires découlant de l'intérêt accru suscité par notre offre, notamment sur CBC Gem, CBC.ca et l'application CBC News, qui a même dépassé la cible.

Revenus : Les revenus enregistrés n'ont pas atteint la cible en raison de la performance des services numériques, inférieure aux prévisions, et du déclin des revenus d'abonnement, causé par la tendance à la réduction des services qui se poursuit.

1 Source : Numeris, audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus, dans les marchés anglophones de Toronto, Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal. Émissions locales du matin : lundi au vendredi, de 6 h à 8 h 30.

2 Cet indicateur à été introduit en 2016-2017 et les résultats sont disponibles à partir de 2017-2018.

3 Source : Numeris, audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus.

4 Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques d'avril à mars, Canada.

5 Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et autres revenus (p.ex., vente de contenu). Les revenus inclus pour les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto représentent la somme des revenus tirés par les Services français et les Services anglais pour cet événement. Les revenus de *documentary* sont intégrés à 100 %, même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 82 % dans la chaîne. À compter de 2017-2018, notre cible pour la saison régulière de CBC Television inclut les revenus tirés des Jeux Olympiques.



Cavendish



CBC Gem



Bye Bye 2018

MESURE DU CONTENU CANADIEN¹

Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) établit le cadre réglementaire en matière de contenu canadien à la télévision, et fixe les conditions de licence pour ICI TÉLÉ et CBC Television. Le tableau ci-dessous donne les résultats pour les cinq dernières années de radiodiffusion. ICI TÉLÉ et CBC Television ont dépassé les conditions de licence fixées par le CRTC en matière de contenu canadien, tant pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion que pour les heures de grande écoute.

CONTENU CANADIEN - RÉSULTATS - 1^{ER} SEPTEMBRE AU 31 AOÛT²

	2013 2014	2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	Conditions de licence annuelles
ICI TÉLÉ						
Journée de radiodiffusion	89 %	82 %	84 %	82 %	79 %	75 %
Heures de grande écoute	90 %	91 %	94 %	96 %	92 %	80 %
CBC Television						
Journée de radiodiffusion	94 %	92 %	84 %	81 %	82 %	75 %
Heures de grande écoute	91 %	87 %	85 %	87 %	87 %	80 %

¹ Les nouvelles licences de CBC/Radio-Canada, en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2013, font du contenu canadien une condition de licence. Dans l'ancien cadre réglementaire, le contenu canadien constituait une attente.

² La journée de radiodiffusion : du lundi au dimanche, de 6 h à minuit. Les heures de grande écoute : du lundi au dimanche, de 19 h à 23 h.

ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE 2019-2022

LES AUDITOIRES AU CŒUR DE NOS DÉCISIONS ET DE NOS ACTIONS

Entre nous, c'est pour la vie est notre nouvelle stratégie pour les trois prochaines années. Elle s'appuie sur nos succès actuels pour élargir et approfondir l'engagement des Canadiens envers leur diffuseur public. D'abord et avant tout, elle place nos auditoires au cœur de tout ce que nous faisons. Nous sommes là pour nos auditoires, avec nos auditoires.

Plus on apprend à connaître nos auditoires, mieux on peut les servir.

Nos auditoires méritent qu'on leur donne le meilleur de nous-mêmes. Les histoires des Canadiens nous tiennent à cœur et nous les portons avec créativité et intégrité. Chaque jour, nous aspirons à ce que les histoires que nous racontons soient à la fois inclusives et pertinentes.

Notre promesse : garder nos auditoires au cœur de nos décisions et de nos actions; toujours être à la hauteur de la confiance qu'ils placent en nous; et travailler à bâtir, avec le plus grand nombre d'entre eux, une relation pour toute la vie.

Nous allons aussi faire face aux défis économiques qui touchent tous les acteurs de notre industrie. Nous allons innover et explorer toutes les avenues qui nous permettront d'augmenter nos revenus et de consolider le modèle d'affaires du diffuseur public en vue d'assurer son avenir.

UN CHAMPION POUR NOTRE CULTURE

Plus que jamais, que ce soit en fiction ou en information, les voix et les histoires d'ici ont besoin de rayonner le plus largement possible pour se faire une place dans un univers de plus en plus dominé par les géants du numérique. Nous sommes résolument engagés à propulser et à soutenir la culture d'ici afin qu'elle continue de s'épanouir.

- Nous offrirons un tremplin aux voix et aux histoires canadiennes dans un monde où elles ont plus que jamais besoin de se démarquer pour faire leur place.
- Nous agirons comme rempart contre la désinformation, les fausses nouvelles et les algorithmes qui menacent le droit à une information crédible et basée sur les faits, une des assises de notre démocratie.
- Nous allons contribuer à faire de la culture d'ici une force incontournable sur le marché mondial et proposer des solutions pour faire contrepoids aux géants du numérique qui n'ont pas nécessairement à cœur les intérêts culturels canadiens.
- Nous continuerons de demander que le cadre réglementaire soit adapté afin que les entreprises numériques – canadiennes et étrangères – qui profitent de l'attachement des Canadiens pour le contenu contribuent à la création de la culture canadienne, comme le font déjà les entreprises de radiodiffusion traditionnelle.

MISSION

CBC/Radio-Canada fait rayonner la culture canadienne et soutient la vie démocratique en offrant un large éventail de contenus diversifiés qui informent, éclairent et divertissent.



Au cours de la durée de vie de cette stratégie, nous prendrons toutes nos décisions en fonction des trois principes fondamentaux suivants :

**PLACER NOS AUDITOIRES
- LES PERSONNES ET LES
COMMUNAUTÉS - AU CŒUR
DE NOS DÉCISIONS ET DE NOS
ACTIONS**

À travers nos contenus et nos plateformes, nous allons créer des expériences uniques pour et avec nos auditoires, qui racontent leurs histoires et dans lesquelles ils se retrouveront et se reconnaîtront.

**BÂTIR UNE RELATION AVEC LES
CANADIENS QUI DURERA TOUTE
LEUR VIE**

Nous allons renforcer notre engagement envers les publics de tous âges, en commençant par les plus jeunes, à qui nous proposerons plus de contenus à l'image de leurs réalités et de leurs points de vue, qui nourriront leurs rêves et leurs aspirations. Nous allons également renforcer notre offre au niveau régional et auprès des groupes habituellement sous-représentés.

**DEMEURER LA RÉFÉRENCE COMME
MARQUE MÉDIA QUI INSPIRE LE
PLUS CONFIANCE AU PAYS**

Nous sommes aujourd'hui la marque média qui inspire le plus la confiance des Canadiens. Il s'agit de notre capital le plus précieux. Nous comptons renforcer ce lien de confiance et l'utiliser comme levier pour mieux informer les communautés et favoriser des échanges éclairés d'idées et de points de vue.

NOTRE PRIORITÉ

Accroître nos revenus et trouver de nouvelles sources de revenus pour financer les activités qui comptent pour les Canadiens et pour consolider notre modèle d'affaires. Nous devons saisir les occasions qui s'offrent à nous, remettre constamment en question nos façons de faire et repenser notre modèle d'affaires tout en restant fidèles à notre mandat et à nos valeurs.

INITIATIVES STRATÉGIQUES POUR 2019-2022

Dans la section ci-dessous, nous décrivons les initiatives stratégiques associées à chacune de nos grandes priorités, qui seront mises en œuvre au cours des trois prochaines années. Nous présenterons notre progression à l'égard de ces initiatives dans notre Sommaire du plan d'entreprise de l'an prochain.



PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES

Nous allons créer les expériences personnalisées, pertinentes et engageantes qui fascineront nos auditoires. Notre but : proposer une offre numérique dans laquelle chaque Canadien pourra se reconnaître et mettre en valeur la diversité des voix, des communautés et des points de vue qui font la richesse de notre pays.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

En 2022, les services numériques et l'offre de contenus de CBC/Radio-Canada seront faciles d'accès et parfaitement représentatifs des réalités culturelles du Canada. Ils répondront aux besoins des Canadiens en tant qu'individus et en tant que membres de communautés, grâce au partage d'expériences.

► **INITIATIVES DE RADIO-CANADA ET DE CBC**

Donner aux Canadiens la possibilité de personnaliser nos produits numériques afin de leur faire vivre des expériences amplifiées en fonction de leurs intérêts et de tisser des liens plus étroits avec eux.

Faire d'ICI TOU.TV et de CBC Gem des incontournables du contenu vidéo canadien sur demande.

Propulser à des niveaux sans précédent notre leadership en matière de services audionumériques sur demande canadiens.



CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES

Nous allons animer la vie des jeunes au pays à travers des univers et des histoires qui les allument et dans lesquels ils se reconnaissent.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

En 2022, CBC/Radio-Canada proposera un large éventail de contenus sur de multiples plateformes fréquentées par de jeunes auditoires de tous âges afin d'établir avec eux une relation qui durera toute leur vie.

▶ INITIATIVES DE RADIO-CANADA ET DE CBC

Devenir une marque incontournable pour les contenus jeunesse.

Éveiller la curiosité des jeunes et susciter un lien émotif avec CBC/Radio-Canada.

Élargir notre éventail de services destinés aux jeunes de tous âges et leur proposer une offre bonifiée sur plus de plateformes, exploitées par CBC/Radio-Canada ou par des partenaires.



PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS

C'est le cœur de la relation que nous tissons avec les Canadiens. Nous allons renforcer cette relation en rehaussent notre offre régionale avec du contenu pertinent et enrichissant pour les citoyens dans leur communauté, et en faisant découvrir aux Canadiens les communautés qui composent leur pays.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

En 2022, CBC/Radio-Canada approfondira son engagement envers les régions du Canada en réinventant son offre locale et régionale, pour s'adapter aux besoins des différentes communautés sur de multiples plateformes.

▶ INITIATIVES DE RADIO-CANADA ET DE CBC

Améliorer nos services à l'échelle régionale et locale.

Offrir une plus grande place aux régions dans notre programmation et nos contenus nationaux.

Renforcer notre présence dans les régions et nous rapprocher de ces communautés.



INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI

Nous continuerons de refléter la diversité de ce pays dans toute sa richesse, en mettant en valeur nos différentes perspectives et tout ce qui nous rassemble. Cette volonté se traduira tant dans nos effectifs que dans nos choix de contenus.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

En 2022, CBC/Radio-Canada reflétera les réalités sociodémographiques du Canada dans toutes ses actions, de la composition de son effectif jusqu'à sa programmation.

▶ INITIATIVES DE RADIO-CANADA ET DE CBC

Refléter toute la diversité canadienne sur nos antennes, dans nos contenus et au sein de notre effectif.

Solidifier nos liens avec les communautés autochtones, notamment grâce à notre engagement en matière de contenu et de formation.

Quiconque regarde Netflix ou utilise iTunes sait que nous vivons aujourd'hui dans un marché mondial. Si nous voulons que la culture canadienne soit forte, elle doit faire partie de ce marché qui séduit de plus en plus les Canadiens. Nous ferons en sorte que notre pays et les créateurs d'ici soient vus et entendus partout dans le monde.

OBJECTIF STRATÉGIQUE

En 2022, CBC/Radio-Canada fera la promotion de la culture, de la créativité et des perspectives canadiennes dans une programmation et une offre de nouvelles attrayantes pour un public international et disponibles dans une variété de formats.

▶ INITIATIVES DE RADIO-CANADA ET DE CBC

Établir plus de partenariats internationaux avec d'autres diffuseurs publics et des géants de la diffusion.

Élargir la distribution de nos contenus à de nouvelles plateformes afin d'intensifier notre présence à l'international.

MESURER NOTRE SUCCÈS

NOS IRC STRATÉGIQUES

Le lancement de notre plan stratégique s'accompagne d'un nouvel ensemble d'indicateurs de rendement clés (IRC), axés sur cinq priorités qui visent à nous positionner pour l'avenir. Ces priorités, résumées aux pages précédentes, seront à la base de nos initiatives stratégiques des trois prochaines années. Les indicateurs figurant dans le tableau ci-dessous serviront à mesurer et à gérer nos progrès relativement à ces priorités¹. Les cibles sont axées sur les marchés dans lesquels nous exerçons nos activités, et tiennent compte d'un certain nombre de facteurs (p. ex., réalités du marché, concurrence, taux de pénétration).

INDICATEURS	MESURES	CIBLES 2019-2020
Personnaliser nos services numériques		
1. Portée numérique de CBC/Radio-Canada	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques	20,4 M
2. Engagement numérique des utilisateurs de CBC/Radio-Canada	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	45 min/vis
Capter les jeunes auditoires		
3. Visites numériques aux contenus jeunesse de CBC/Radio-Canada	Moyenne mensuelle de visites	1 487 k
Prioriser nos liens avec les régions		
4. Engagement numérique des utilisateurs de CBC News/Régions	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	27 min/vis
5. Engagement numérique des utilisateurs de Radio-Canada Info/Régions	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	12 min/vis
Incarner le Canada d'aujourd'hui		
6. Représentation d'équité en emploi	% des nouvelles embauches	30,2 %

¹ Notre cinquième priorité stratégique – Faire rayonner le Canada dans le monde – sera mesurée à l'interne.

NOS IRC OPÉRATIONNELS

Nos contenus seront toujours au cœur de notre stratégie. Des nouvelles, des contenus d'arts et de divertissement, des sports, de la musique, et des émissions régionales et nationales, entre autres choses : nous devons offrir à nos auditoires une programmation vaste, passionnante et de qualité supérieure, qui renseigne, éclaire et divertit sur toutes les plateformes.

Afin de suivre le rendement de notre programmation, nous avons ajouté plusieurs IRC à nos mesures opérationnelles existantes. Le nouvel ensemble d'IRC, présenté ci-dessous, servira à rendre compte de notre rendement aux Canadiens à compter de 2019-2020.

RADIO-CANADA

INDICATEURS	MESURES	CIBLES 2019-2020
Personnaliser nos services numériques		
Portée numérique	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques	4,9 M
Engagement numérique des utilisateurs	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	47 min/vis
Capter les jeunes auditoires		
Visites numériques aux contenus jeunesse	Moyenne mensuelle de visites	287 k
Prioriser nos liens avec les régions		
Engagement numérique des utilisateurs de Radio-Canada Info/Régions	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	12 min/vis
Incarner le Canada d'aujourd'hui		
Représentation d'équité en emploi	% des nouvelles embauches	16,5 %
Télévision et radio		
ICI TÉLÉ	Part d'auditoire aux heures de grande écoute	22,9 %
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA	Part d'auditoire de la journée complète	4,7 %
ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE	Part d'auditoire de la journée complète	26,5 %
Revenus		
Revenus totaux	Services généralistes, facultatifs et en ligne	216 M\$

CBC

INDICATEURS	MESURES	CIBLES 2019-2020
Personnaliser nos services numériques		
Portée numérique	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques	17,4 M
Engagement numérique des utilisateurs	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	37 min/vis
Capter les jeunes auditoires		
Visites numériques aux contenus jeunesse	Moyenne mensuelle de visites	1 200 k
Prioriser nos liens avec les régions		
Engagement numérique des utilisateurs de CBC News/Régions	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	27 min/vis
Incarner le Canada d'aujourd'hui		
Représentation d'équité en emploi	% des nouvelles embauches	39,2 %
Télévision et radio		
CBC Television	Part d'auditoire aux heures de grande écoute	5,3 %
CBC News Network	Part d'auditoire de la journée complète	1,4 %
CBC Radio One et CBC Music	Part d'auditoire de la journée complète dans les 5 marchés mesurés par les audimètres portables	13,1 %
CBC Radio One et CBC Music	Portée nationale mensuelle moyenne	12,3 M
Revenus		
Revenus totaux	Services généralistes, facultatifs et en ligne	210 M\$

8 APERÇU FINANCIER

Les prévisions financières en annexe A présentent le portrait financier de la Société de 2018-2019 à 2023-2024. La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2019-2020 à 2023-2024 dans l'annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

Les prévisions financières présentées à l'annexe A sont basées sur une série d'hypothèses relatives à certains facteurs clés (p. ex., l'économie, l'industrie des médias, le cadre réglementaire) qui échappent à notre volonté et restent difficiles à prévoir. En raison de l'influence de ces facteurs, tout changement à nos hypothèses est susceptible de se répercuter sur les résultats réels, qui pourraient alors s'éloigner des prévisions établies pour la période considérée.

Les principaux éléments susceptibles d'avoir un impact sur cet aperçu financier sont présentés ci-dessous.

- Au printemps 2019, nous avons dévoilé un plan stratégique triennal *Entre nous, c'est pour la vie*. Axé sur nos auditoires et résolument ouvert sur le monde, il repose sur nos cinq grandes priorités : personnaliser nos services numériques, captiver les jeunes auditoires, prioriser nos liens avec les régions, incarner le Canada d'aujourd'hui et faire rayonner le Canada dans le monde. Vous trouverez plus d'information sur notre nouvelle stratégie à la section 7, à la page 30.
- Le 11 janvier 2019, nous avons présenté nos propositions pour renforcer la culture canadienne et la démocratie dans notre mémoire [Culture et démocratie canadiennes dans l'univers numérique](#) au groupe d'experts du gouvernement du Canada chargé d'examiner la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* et la *Loi sur la radiocommunication*. Nous recommandons entre autres qu'on garantisse au diffuseur public un niveau de financement prévisible et à la hauteur de son rôle qui consiste à soutenir la culture et la démocratie.
- Le 21 octobre 2015, le Comité international olympique (CIO) a annoncé qu'il nous accordait les droits de radiodiffusion pour le Canada des Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022 et des Jeux Olympiques de Paris 2024. Avec Tokyo 2020, nous sommes maintenant le réseau olympique et le diffuseur officiel canadien des trois prochains Jeux Olympiques, avec nos partenaires de radiodiffusion, Bell Média et Rogers Média. La diffusion des Jeux Olympiques en question entraînera une augmentation importante de nos revenus et de nos dépenses en 2020-2021 et 2021-2022.
- Le maintien du financement au titre de l'inflation salariale constitue un élément essentiel de notre stratégie financière. Puisque ce financement n'a pas encore été confirmé pour la période de 2018-2019 à 2023-2024, il n'est pas reflété dans les prévisions financières.

RISQUES IMPORTANTS

Nos revenus continuent d'être menacés par l'affaiblissement du marché publicitaire dans toute l'industrie et par l'exode des revenus publicitaires vers les plateformes numériques au détriment des services de télévision traditionnelle.

La viabilité de notre organisation risque toujours d'être mise à mal avec un marché de la publicité à la télévision traditionnelle qui devrait demeurer sous pression et le bouleversement constant de l'industrie médiatique. De plus, nous ne recevons aucun financement pour compenser les effets de l'inflation des prix des biens et des services budgétés. Si aucune solution n'est trouvée, les dépenses de programmation devront être réduites pour correspondre aux ressources disponibles dans les années à venir, et certains services pourraient être touchés.

PLAN D'EMPRUNT

L'article 46.1 de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le droit de contracter des emprunts ne dépassant pas 220 millions de dollars ou de tout montant supérieur autorisé par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que le plan d'emprunt de la Société doit être inclus dans le plan d'entreprise et approuvé par le ministre des Finances.

Lorsque la Société a vendu certaines créances à long terme, comme on peut le lire dans le Plan d'entreprise de 2010-2011, elle avait donné à l'époque une garantie aux investisseurs afin d'obtenir le meilleur prix possible pour la vente. Cette garantie était considérée comme un emprunt.

Conformément aux conditions fixées par le ministre des Finances pour cette autorisation d'emprunt, CBC/Radio-Canada fournit ci-dessous un rapport montrant l'encours des emprunts par rapport à l'autorisation accordée :

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000 000 \$
Capacité utilisée au 31 mars 2019	(94 874 000) \$
Garantie sur les créances	
Capacité restante	125 126 000 \$

En vertu des paragraphes 46.1(1) et 54(3.1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société sollicite une approbation de principe du ministre des Finances en vue d'emprunter de l'argent, au titre de la capacité d'emprunt restante. CBC/Radio-Canada soumettra les propositions d'emprunt pertinentes pour approbation comme cela est exigé par le ministre des Finances.



PRÉVISIONS FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)¹

Les prévisions financières ci-dessous sont basées sur une série d'hypothèses relatives à certains facteurs clés (p. ex., l'économie, l'industrie des médias, le cadre réglementaire) qui échappent à notre volonté et restent difficiles à prévoir. L'évolution possible de ces facteurs pourrait influencer sur les résultats réels, qui s'éloigneraient alors des prévisions établies pour la période considérée.

	2018-2019	Prévisions 2019-2020	Prévisions 2020-2021	Prévisions 2021-2022	Prévisions 2022-2023	Prévisions 2023-2024
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits pour les activités d'exploitation ²	1 097 822	1 098 113	1 101 551	1 100 068	1 098 471	1 096 751
Amortissement du financement des mobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement ³	115 907	110 367	100 736	100 722	96 504	100 991
Revenus publicitaires ⁴	248 752	253 930	314 538	325 834	253 101	248 042
Revenus d'abonnement, financement et autres revenus	241 394	221 467	222 081	222 583	215 074	212 799
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	1 703 875	1 683 877	1 738 906	1 749 207	1 663 150	1 658 583
DÉPENSES						
Télévision, radio et nouveaux médias ⁵	1 661 581	1 592 287	1 648 030	1 658 847	1 573 126	1 568 730
Transmission, distribution et collecte	61 511	62 434	63 371	64 322	65 287	66 266
Administration nationale	10 837	11 000	11 165	11 332	11 502	11 675
Charges financières	20 173	18 156	16 340	14 706	13 235	11 912
TOTAL DÉPENSES	1 754 102	1 683 877	1 738 906	1 749 207	1 663 150	1 658 583
AUTRES GAINS ET PERTES						
(Perte)/gain net sur la cessation d'immobilisations corporelles	(4 220)	-	-	-	-	-
TOTAL AUTRES GAINS ET PERTES	(4 220)	-	-	-	-	-
POSITION NETTE⁶	(54 447)	-	-	-	-	-

¹ Le résultat est basé sur les Normes internationales d'information financière (IFRS) et exclut d'autres éléments du résultat global comme les gains ou les pertes actuariels.

² L'augmentation du financement au titre de l'inflation salariale n'a pas encore été annoncée par le Conseil du Trésor pour les exercices 2018-2019 à 2023-2024. On suppose que le financement des salaires au titre de l'inflation sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires. Les faibles réductions du crédit parlementaire d'exploitation dans les années futures reflètent le transfert annuel au crédit d'immobilisations pour le paiement des obligations et ne représentent pas une autre réduction du financement public.

³ Les crédits parlementaires pour les dépenses en immobilisations sont comptabilisés sur la même période que la dépréciation et l'amortissement des immobilisations achetées avec les fonds. Le budget d'immobilisations est présenté plus en détail à l'annexe B.

⁴ Les chiffres tiennent compte des revenus publicitaires de la télévision et des services numériques, et comprennent les revenus provenant des Jeux Olympiques d'été de Tokyo 2020 et des Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022. Comprend les revenus publicitaires des services facultatifs (CBC News Network, ICI RDI, documentary, ICI ARTV et ICI EXPLORA).

⁵ Dépenses des services principaux, des services numériques et des chaînes facultatives de CBC/Radio-Canada (les chiffres comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les chiffres tiennent compte des dépenses liées aux Jeux Olympiques d'été de Tokyo 2020, et aux Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022.

⁶ Les chiffres reflètent les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. Le résultat en IFRS comprend des dépenses qui ne devraient pas exiger le décaissement de fonds d'exploitation à court terme. On suppose que la position nette sera équilibrée dans les années futures.

B BUDGET D'IMMOBILISATIONS

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, elle exploite l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 529 sites actifs d'émetteurs situés dans tout le Canada (dont 190 sont détenus en propre et 339 sont loués). CBC/Radio-Canada gère également un portefeuille immobilier d'environ 3,7 millions de pieds carrés répartis dans 13 immeubles dont elle est propriétaire, et dans 64 immeubles loués partout au Canada. En tout, la Société exerce ses activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 776 millions de dollars.

Les immobilisations sont essentielles à la production et à la distribution des services de CBC/Radio-Canada. La Société s'est engagée à s'assurer que ces actifs sont acquis, gérés et finalement liquidés de la manière la plus stratégique et économique possible. L'atteinte de cet objectif dans le monde actuel caractérisé par des révolutions technologiques, une démographie et des réalités économiques qui évoluent rapidement nécessite de nouvelles idées et approches. Le plan d'investissement du budget en immobilisations est en phase avec nos priorités stratégiques.

GOVERNANCE ET PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Afin d'assurer que les investissements en immobilisations sont mis en œuvre de manière stratégique, dans les limites des ressources disponibles, la Société tient à jour un processus détaillé de planification des projets qui s'étale sur cinq ans. Ainsi, d'une année à l'autre, la plupart des changements apportés au plan d'immobilisations reflètent habituellement les correctifs apportés aux estimations de projets ou les changements de date dans la mise en œuvre des projets entre les périodes financières.

La gouvernance des investissements en immobilisations est assurée de manière étroitement intégrée par deux comités de gestion :

- **Équipe de direction des immobilisations** – chargée de la planification stratégique et de la gouvernance du processus global en matière d'immobilisations.
- **Table ronde des immobilisations** – chargée du développement, de la mise en œuvre et de la gestion d'un plan de projet intégré à l'échelle de la Société pour donner suite aux priorités dans la limite des ressources disponibles.

Le processus en matière d'immobilisations de CBC/Radio-Canada s'inspire des pratiques exemplaires de l'industrie en gestion de projets et de portefeuilles de projets. Dans le cadre de ce processus, tous les projets sont justifiés et approuvés, sur la base de la présentation d'une proposition d'affaires, qui inclut une analyse financière fouillée et une estimation de coûts détaillée. Les outils et les modèles employés dans le processus des immobilisations suivent les pratiques exemplaires de l'industrie.

Le volume et la taille de chaque projet peuvent varier d'une année à l'autre, mais en moyenne CBC/Radio-Canada entreprend 300 projets par an, dont près de la moitié s'étendent sur deux ans ou plus. Dans le cas des projets produisant un rendement du capital investi, on procède à une analyse de la valeur actualisée nette ou de la récupération des coûts; ces calculs sont d'ailleurs un élément de la justification du projet et sont inclus dans la proposition d'affaires. Pour d'autres types de projets, la justification de l'investissement repose sur les exigences juridiques ou réglementaires, ou alors il s'agit d'investissements essentiels à la mission pour poursuivre les activités d'exploitation lorsque certains actifs sont parvenus au terme de leur vie utile ou risquent de tomber en panne.

Le paragraphe 47(1) de la *Loi* prévoit que la Société est mandataire de Sa Majesté, sauf en ce qui a trait à son service international et à son personnel. À ce titre, la Société peut conclure des contrats [47(2)] et acquérir des biens [47(3)] au nom de Sa Majesté [48(2)a)], jusqu'à un montant maximal de 4 millions de dollars, que ce soit en vue de l'acquisition de biens immeubles ou de l'aliénation de biens meubles ou immeubles (autres que les matériaux ou sujets d'émissions et les droits y afférents), de même qu'elle peut louer des biens immeubles jusqu'à un montant maximal de 15 millions de dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)b)]. Les transactions impliquant des montants plus importants nécessitent l'approbation du gouverneur en conseil.

CONTEXTE POUR LE PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS

Plusieurs des défis plus importants auxquels la Société fait face sur le plan des immobilisations sont présentés ci-dessous.

MÉTHODES DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION DU SERVICE

Les actifs de l'industrie de la radiodiffusion utilisés dans la chaîne de production pour la radio, la télévision, la diffusion sur Internet et sur les appareils mobiles deviennent de plus en plus des solutions intégrées et des outils informatiques et logiciels. Ces outils doivent être renouvelés beaucoup plus rapidement que les actifs traditionnels qui ont moins de dix ans. Parallèlement, la technologie de production de télévision en haute définition sera mise en place dans les régions au fur et à mesure du renouvellement normal des actifs connexes dans la chaîne de production.

STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

La Société a mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de ses installations immobilières, qui représentent 48 % de ses actifs nets de 776 millions de dollars au 31 décembre 2018. La base d'actifs immobiliers est vieillissante et affiche un déficit croissant sur le plan de la maintenance. Les principaux objectifs de la stratégie consistent à réduire les coûts opérationnels, à transférer le risque immobilier et à maximiser les produits du portefeuille. L'objectif est de réduire notre empreinte immobilière de deux millions de pieds carrés d'ici 2020. Les objectifs immobiliers de CBC/Radio-Canada pour la *Stratégie 2020* sont décrits plus en détail à la page 20.

De plus, la Société libérera et vendra des installations dont elle est propriétaire et déménagera dans des locaux loués au besoin.

LE POINT SUR LE PROJET DE LA MAISON DE RADIO-CANADA (MRC)

Le gouverneur en conseil a approuvé le projet de la MRC en avril 2017. La vente de la MRC actuelle a été conclue en juillet 2017, et la construction de la nouvelle MRC a débuté à l'automne 2017. Les travaux avancent, et le déménagement est prévu pour 2020.

Étant donné que les travaux ne sont pas terminés et que des appels d'offres sont en cours, CBC/Radio-Canada communiquera les coûts finaux liés à son déménagement dans la nouvelle MRC seulement lorsque le projet sera terminé.

APERÇU DU PLAN D'IMMOBILISATIONS

Avec un budget d'immobilisations de base inchangé depuis les années 1990, des solutions novatrices ont nécessairement dû être employées pour relever les défis de financement en matière d'investissements prioritaires en immobilisations.

Le plan d'investissement du budget d'immobilisations de la Société fait partie intégrante de sa stratégie à long terme. Même si les projets prévus appuient déjà la stratégie en assurant que nos installations de production, de distribution et autres installations sont en mesure de satisfaire à nos exigences opérationnelles, des mises à jour annuelles seront nécessaires pour permettre de nouveaux investissements et financer des dépenses prioritaires imprévues qui se préciseront au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie.

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS

Le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que CBC/Radio-Canada doit remettre au ministre du Patrimoine canadien le budget d'immobilisations inclus dans le plan d'entreprise de la Société, ce budget devant être soumis, pour l'année qui vient, à l'approbation du gouvernement. Ainsi, le 6 juin 2019, le gouvernement a approuvé le budget d'immobilisations 2019-2020 de la Société s'élevant à 209,6 millions de dollars. Le sommaire du Plan d'investissement quinquennal de 2019-2020 en immobilisations suit.

SOURCES ET UTILISATION DES FONDS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

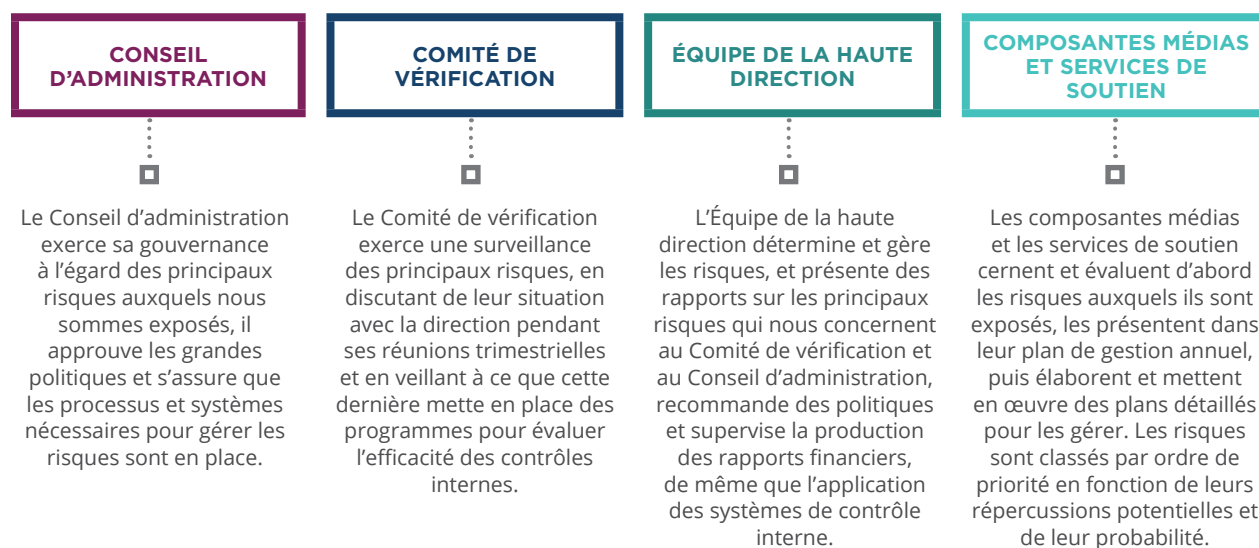
FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget 2019-2020	Prévisions			
		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Crédits des immobilisations de base	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331
Contrats de location-financement (virement de l'exploitation aux immobilisations et revenus d'exploitation)	18 526	19 916	21 412	26 419	24 136
Excédent de 2018-2019 reporté	10 000				
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	10 300				9 000
Financement provenant des revenus autogénérés	80 051	9 032	2 349	1 984	941
Virement au budget d'exploitation	(1 605)	(6 421)	(6 421)	(6 421)	(6 421)
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	209 603	114 858	109 671	114 313	119 987
PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget 2019-2020	Prévisions			
		2020-2021	2021-2022	2022-2023	2023-2024
Infrastructure de production : services numériques, télévision et radio	58 634	42 179	48 088	52 591	66 654
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	45 006	29 363	16 088	18 934	8 678
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	19 031	7 985	14 783	11 334	13 434
Gestion des installations	82 697	32 196	27 577	28 319	28 186
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	4 235	3 135	3 135	3 135	3 035
TOTAL DU PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	209 603	114 858	109 671	114 313	119 987

GESTION DES RISQUES

Nous occupons une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et faisons face à des risques uniques sur le plan de la planification et de l'exploitation. Comme tous les diffuseurs, nous devons nous adapter aux changements technologiques, à l'évolution démographique et aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. Toutefois, comme nous avons en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* le mandat de servir tous les Canadiens, nous devons également composer avec des attentes du public et des défis financiers uniques.

Nous avons pour politique de concevoir, de mettre en œuvre et d'appliquer un solide cadre de gestion des risques afin de nous assurer que les risques et les possibilités qui touchent nos stratégies, nos objectifs et nos activités sont déterminés, évalués et gérés de façon appropriée.

Notre programme de gestion des risques s'inscrit dans un cadre intégré aux processus opérationnels à l'échelle de toute l'organisation. La responsabilité de la gestion des risques est partagée entre les groupes suivants : le Conseil d'administration et son Comité de vérification, l'Équipe de la haute direction et les divisions opérationnelles.



De plus, l'Audit interne planifie les audits qu'il effectue en fonction des résultats du processus d'évaluation des risques, pour faire en sorte que le plan d'audit annuel couvre à tour de rôle les risques les plus importants.

Le tableau suivant présente les principaux risques auxquels nous sommes exposés.

1. VIABILITÉ FINANCIÈRE

PRINCIPAUX RISQUES

Notre contexte d'exploitation reste difficile : le recul des revenus publicitaires et d'abonnement de la télévision traditionnelle se poursuit, de même que le passage à des modèles d'affaires numériques, mais ces deux phénomènes financiers n'évoluent pas au même rythme.

L'évolution des habitudes de consommation des auditoires, entre autres le phénomène de la réduction des services, entraîne une diminution des revenus des services par câble et satellite.

La présence de services de diffusion étrangers et la fragmentation continue des auditoires grugent nos revenus.

La performance financière des divers groupes médiatiques canadiens entraîne une pression sur les prix et une approche plus énergique pour ce qui est des volumes publicitaires.

Étant donné que notre financement public n'est pas totalement indexé en fonction de la hausse des coûts et que les revenus publicitaires et d'abonnement de la télévision traditionnelle sont en baisse, notre modèle d'affaires actuel n'est plus viable.

MESURES D'ATTÉNUATION

Continuer d'investir dans la télévision aux heures de grande écoute, qui constituent toujours le créneau qui génère le plus de revenus pour la Société, tout en gérant le passage des services traditionnels aux services numériques.

Développer de nouvelles émissions intéressantes et typiquement canadiennes.

Tirer le plein bénéfice de notre stratégie multiplateforme/multiécran en matière de diffusion, d'approvisionnement et de distribution de contenu.

Tirer profit de nouveaux partenariats et cibler en priorité les occasions de générer des revenus numériques.

Jouer un rôle de leader pour mener la transformation de l'industrie publicitaire sur les plans de la mesure des auditoires et de l'automatisation, et pour réitérer la valeur et l'efficacité de la publicité à la télévision.

Exercer une surveillance et un contrôle des coûts, et réaffecter les ressources financières disponibles aux priorités stratégiques.

Continuer de promouvoir la valeur et l'importance de la radiodiffusion publique auprès des décideurs du gouvernement.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

L'effet combiné de la baisse des revenus et des hausses de coûts réduit les ressources disponibles pour réaliser nos priorités stratégiques.

Ajuster notre plan stratégique, au besoin, pour réagir à une diminution supplémentaire des revenus publicitaires et d'abonnement.

2. TRANSFORMATION DU PAYSAGE MÉDIATIQUE

PRINCIPAUX RISQUES

La concurrence pour les auditoires s'intensifie. Différents groupes médiatiques, au Canada et à l'étranger, possèdent des ressources financières considérables qu'ils déploient massivement pour conquérir des auditoires en leur offrant des contenus de qualité qu'ils déclinent sur une diversité de plateformes.

Nos cadres applicables au numérique, notamment les méthodes et les plateformes de distribution, doivent être robustes et évolutifs afin de pouvoir supporter l'adoption toujours plus rapide de nouveaux modes de distribution, l'évolution des exigences des auditoires et des partenaires, et les bouleversements qui secouent l'univers médiatique.

Nous devons nous adapter à de nouvelles réalités qui souvent mettent en scène des partenaires non traditionnels.

MESURES D'ATTÉNUATION

Continuer à concentrer nos efforts sur le contenu numérique.

Créer un seul service de télévision par contournement harmonisé pour Radio-Canada et CBC offrant un seul et même catalogue de contenus, et proposant aux utilisateurs une expérience et des fonctionnalités concurrentielles.

Adapter le processus d'évaluation du rendement de manière à optimiser la prise de décisions en modelant les indicateurs sur les habitudes des auditoires.

Améliorer nos technologies de manière constante afin de répondre aux attentes des auditoires.

Négocier des ententes pour acquérir les droits sur des contenus populaires selon des modalités économiquement viables.

Poursuivre le développement et le déploiement d'outils et de stratégies de gestion de données afin d'améliorer notre capacité de suivre, de personnaliser et d'adapter le contenu en fonction des auditoires.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Le fait de rejoindre les auditoires sur les plateformes ou les canaux de distribution qu'ils préfèrent aura une incidence sur la consommation globale de nos contenus, sur la valeur de nos services aux yeux du public, sur nos revenus publicitaires et d'abonnement, de même que sur notre pertinence.

3. MODERNISATION DES POLITIQUES CULTURELLES DU GOUVERNEMENT ET INITIATIVES RELATIVES À LA RÉGLEMENTATION

PRINCIPAUX RISQUES

Notre capacité à remplir notre mandat est amoindrie par plusieurs facteurs : déplacement constant de l'auditoire de la télévision traditionnelle vers la télévision spécialisée et les plateformes numériques; évolution rapide des technologies; évolution des habitudes de consommation des médias et fragmentation de l'industrie.

Le gouvernement du Canada examine actuellement la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* et la *Loi sur la radiocommunication*. En janvier 2019, nous lui avons soumis notre proposition visant à renforcer la culture et la démocratie canadiennes. Le groupe d'experts mandaté pour effectuer cet examen doit faire des recommandations au gouvernement au début de 2020.

Pressé par d'autres priorités, le gouvernement pourrait décider de modifier notre mandat, les paramètres de notre indépendance ou notre modèle d'affaires, ce qui, dans les trois cas, risquerait d'avoir des répercussions profondes sur l'avenir de l'organisation et de nuire à notre capacité de revoir notre modèle d'affaires.

Nos licences expirent le 31 août 2020. Il y a un risque que le CRTC nous impose de nouvelles obligations qui iraient à l'encontre de notre nouvelle stratégie.

MESURES D'ATTÉNUATION

Promouvoir notre nouveau plan stratégique auprès des parties intéressées, à l'interne et à l'externe.

Continuer de promouvoir notre valeur et notre pertinence auprès des parties intéressées, et rappeler la nécessité d'offrir au diffuseur public un financement approprié et stable à tous les niveaux du gouvernement.

Élaborer des plans de communications proactives ou réactives, le cas échéant.

Surveiller le déroulement des différents processus lancés par le gouvernement, et y participer.

Développer, mettre en œuvre ou modifier des stratégies et des plans de contingence, au besoin.

Le CRTC a lancé le processus de renouvellement des licences de CBC/Radio-Canada le 23 mai 2019. Dans le cadre de la préparation de notre demande de renouvellement, nous élaborons actuellement une stratégie nous permettant de nous appuyer sur nos services traditionnels et sur nos services en ligne pour remplir notre mandat. Nous avons jusqu'au 23 août 2019 pour déposer notre demande.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Notre nouveau plan stratégique définit ce dont nous avons besoin pour réussir, aujourd'hui et à l'ère de la postradiodiffusion traditionnelle. Il garantira que les services de média public que nous offrons et le modèle d'exploitation sur lequel reposent ces services évoluent au même rythme que les attentes des Canadiens et les transformations au sein de l'industrie.

4. NOUVEAU PLAN STRATÉGIQUE

PRINCIPAUX RISQUES

Notre nouveau plan triennal a été présenté au Conseil en mars 2019. Ce plan repose sur des hypothèses prospectives.

Risques présents :

- nous pourrions être incapables de mettre en œuvre efficacement ce plan et d'atteindre les objectifs stratégiques et financiers qu'il contient;
- nous pourrions être empêchés de mettre en œuvre une partie de notre nouvelle stratégie en raison d'une détérioration accélérée de notre situation financière.

MESURES D'ATTÉNUATION

Mettre en œuvre le nouveau plan stratégique qui a été approuvé par le Conseil en mars 2019.

Élaborer une campagne de communication et de valorisation de la marque pour appuyer le lancement du nouveau plan.

Suivre le débat sur notre avenir et rectifier les faits au besoin.

Établir des critères de rendement et des paramètres pour évaluer notre progression par rapport aux cibles établies.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Réussir la mise en œuvre de notre nouvelle stratégie pour obtenir l'appui des parties intéressées et accroître notre pertinence.

5. GESTION DE LA RÉPUTATION ET DE L'IMAGE DE MARQUE

PRINCIPAUX RISQUES

CBC et Radio-Canada font partie des marques les plus en vue et dont on discute le plus dans le pays. De plus, ce sont des marques au sujet desquelles tous les Canadiens estiment, à juste titre, pouvoir avoir une opinion et l'exprimer. À tout moment, un événement ou un incident, de grande ou de moindre importance, peut toucher une corde sensible et provoquer une controverse d'ampleur nationale.

Il y a un risque qu'une perception négative de notre organisation nuise à notre crédibilité et nous fasse perdre des appuis parmi les parties intéressées.

MESURES D'ATTÉNUATION

Continuer de renforcer nos marques en agissant de façon responsable afin d'accroître notre crédibilité et la confiance que nous accordent les Canadiens.

Continuer de promouvoir un environnement de travail sain, respectueux et inclusif grâce à l'application du Code de conduite et l'offre de formations obligatoires sur les questions éthiques, la prévention de l'intimidation et du harcèlement, et les préjugés inconscients.

Mettre en œuvre un système complet de gestion des enjeux qui garantit l'application d'un solide plan de gestion de crise, et qui est axé sur la transparence et les mesures décisives.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Établir des plans d'action clairs et transparents afin d'améliorer notre crédibilité et le soutien des parties intéressées.

6. SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

PRINCIPAUX RISQUES

Malgré une sensibilisation et une attention accrues à la cybersécurité, le nombre, le coût et la complexité des cyberincidents continuent d'augmenter partout dans le monde. Même si nous investissons dans la gestion des risques liés à la sécurité de l'information, l'évolution des cybermenaces a le potentiel de perturber nos activités (p. ex., accessibilité de la programmation et des services numériques) ou de nuire à notre marque.

Il existe un risque que des renseignements personnels soient divulgués ou utilisés sans le consentement explicite des intéressés.

MESURES D'ATTÉNUATION

Évaluer et surveiller la sécurité des réseaux et des technologies infonuagiques ainsi que les vulnérabilités des systèmes.

Renforcer les règles, lignes directrices et procédures en matière de sécurité de l'information, et faire en sorte que le personnel soit plus sensibilisé aux questions de sécurité de l'information et mieux formé sur ce plan, et que les renseignements personnels soient mieux protégés.

Développer une nouvelle politique sur la gestion documentaire afin d'imposer des obligations de classification tenant compte des renseignements personnels. Former les employés devant appliquer cette nouvelle politique.

Revoir les modalités d'accès et limiter l'accès aux renseignements personnels.

Développer des protocoles et adopter des technologies permettant d'anonymiser les renseignements personnels recueillis pour réaliser notre priorité stratégique qui consiste à personnaliser les contenus offerts sur nos plateformes numériques.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Continuer à appliquer les stratégies définies et les peaufiner.

7. MISE EN ŒUVRE DE PROJETS D'ENVERGURE

A) PROJET DE LA MAISON DE RADIO-CANADA (MRC)

PRINCIPAUX RISQUES

Risques présents :

- le projet pourrait ne pas permettre d'atteindre l'efficacité opérationnelle espérée, ne pas respecter l'échéancier de construction, ne pas être conforme aux exigences techniques ou dépasser le cadre budgétaire établi, entraînant des coûts supplémentaires et des conséquences sur l'atteinte des objectifs stratégiques;
- les employés pourraient ne pas adhérer aux changements instaurés, ce qui pourrait influencer négativement sur leur mobilisation au travail, leur moral et leur désir de rester en poste.

Il y a un risque qu'une perception négative de la transparence avec laquelle le projet est géré nuise à notre crédibilité et nous fasse perdre des appuis parmi les parties intéressées.

MESURES D'ATTÉNUATION

Entretenez des relations d'affaires constructives avec les partenaires.

Assurer une gestion de projet serrée : surveiller, évaluer et gérer les risques de manière proactive, établir des échéanciers et des budgets réalistes, préparer des plans de contingence, et effectuer une planification efficace afin de réduire le nombre de changements en cours d'exécution.

Améliorer la consultation et la coordination avec les effectifs afin de les aider à se préparer à déménager dans le nouvel immeuble.

Obtenir des conseils en gestion du changement au gré des besoins, pour appuyer les transformations majeures que nous entreprenons.

Communiquer de façon transparente les avantages économiques du projet aux parties intéressées.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Continuer de faire le suivi du projet, surtout en ce qui a trait à l'infrastructure technique et à la refonte des processus opérationnels et d'aménagement de l'espace.

Continuer de faire preuve de transparence dans les communications avec les parties intéressées.

B) PROJET DU SYSTÈME DE GESTION DE L'INFORMATION DES RESSOURCES HUMAINES (SGIRH)

PRINCIPAUX RISQUES

Il y a un risque que le nouveau système des RH ne réponde pas aux objectifs fixés, qu'il dépasse le budget établi ou qu'il nuise au processus de paie.

MESURES D'ATTÉNUATION

Mettre en place une solide structure de gouvernance pour faciliter le projet de mise en œuvre du nouveau système des RH.

Obtenir une forte adhésion des parties intéressées aux efforts de changement et de transformation.

Préparer un cahier des charges détaillé et lancer le processus de demande de propositions. Sélectionner le fournisseur en 2019-2020.

Élaborer un plan de gestion du changement pour aligner les projets de modernisation des systèmes de RH.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Faire le suivi de la planification du projet, surtout en ce qui a trait à l'infrastructure technique et à la refonte des processus opérationnels.

8. GESTION DES TALENTS

PRINCIPAUX RISQUES

La conservation et la mobilisation d'une main-d'œuvre solide et diversifiée sont essentielles à l'atteinte de nos objectifs stratégiques.

Il y a un risque qu'une culture négative en milieu de travail générant des incidents, de la controverse et de l'incertitude nuise à la motivation et au moral des employés, ainsi qu'au recrutement et au maintien des effectifs.

La concurrence s'est intensifiée pour attirer les talents du numérique, et un écart entre notre rémunération et les salaires offerts sur le marché nuit au recrutement et à la rétention de ces talents.

MESURES D'ATTÉNUATION

Déployer les plans d'action adoptés à la lumière des résultats du sondage annuel sur la mobilisation afin de résoudre les préoccupations.

Préparer un plan d'action et une feuille de route pour décider des initiatives conjointes menées avec les syndicats afin de nous attaquer aux problèmes communs.

Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de rémunération qui vise à effectuer un rattrapage progressif avec le marché.

Exécuter les initiatives prévues pour la deuxième année du Plan sur la diversité et l'inclusion 2018-2021.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Maintenir ce rythme pour former notre personnel à la nouvelle réalité numérique, permettre à nos leaders de mieux soutenir leurs équipes, et continuer de consolider nos compétences professionnelles dans tous les secteurs de la Société.

9. RELATIONS ET NÉGOCIATIONS AVEC LES SYNDICATS

PRINCIPAUX RISQUES

Les négociations débuteront bientôt avec l'Association des professionnels et des superviseurs et l'Association des réalisateurs en vue d'en arriver à de nouvelles conventions collectives.

Il y a un risque que nos activités soient perturbées par :

- des revendications de compétences syndicales, ce qui pourrait réduire notre marge de manœuvre dans nos activités;
- des arrêts de travail.

MESURES D'ATTÉNUATION

Continuer de communiquer de manière transparente avec les employés et les syndicats, et solliciter la participation des employés dans l'élaboration des initiatives stratégiques.

Mettre en œuvre des mandats de négociation clairs qui garantissent une souplesse dans les conditions de travail et la réduction des barrières juridictionnelles entre les unités de négociation, le cas échéant.

Élaborer une stratégie pour régler les questions de revendication de compétences de plusieurs syndicats.

Mettre à jour les plans de contingence en cas de conflit de travail.

CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR

Poursuivre ou amorcer les négociations selon l'échéancier prévu.

Poursuivre les stratégies ciblées.

D

MANDAT ET GOUVERNANCE DE CBC/RADIO-CANADA

MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (« CBC/Radio-Canada » ou la « Société ») a été créée en 1936 par une loi fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les exigences en matière de programmation, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la [Loi sur la radiodiffusion](#) de 1991 (la *Loi*)¹.

L'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et comprend des dispositions précises quant au rôle de la Société au sein du système canadien de radiodiffusion. La *Loi* indique que CBC/Radio-Canada devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit. Outre son mandat national, CBC/Radio-Canada est aussi tenue par la *Loi* de fournir un service international.

La Société doit aussi se conformer aux conditions de licence et aux autres exigences réglementaires établies par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC), de même qu'à toute obligation prévue dans la *Loi sur la radiocommunication* qui s'applique à l'utilisation du spectre des radiocommunications par la Société.

RELATION SANS LIEN DE DÉPENDANCE AVEC LE GOUVERNEMENT

Le modèle de gouvernance de CBC/Radio-Canada diffère de celui des entreprises traditionnelles et des autres sociétés d'État. Ces distinctions reflètent le choix qu'a fait le Parlement de contribuer 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. La *Loi sur la radiodiffusion* protège l'indépendance du diffuseur public. Elle va jusqu'à dispenser celui-ci de remettre au gouvernement des renseignements dont la remise est susceptible de porter atteinte à cette indépendance. Cela est essentiel pour le diffuseur public dans la réalisation de sa mission et dans l'exercice de ses pouvoirs.

La *Loi sur la radiodiffusion* indique également que les membres du personnel ne sont ni des fonctionnaires ni des préposés de Sa Majesté.

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

Les licences des services de radio et de télévision généralistes et des services facultatifs de CBC/Radio-Canada expireront le 31 août 2020². Par ailleurs, les chaînes ICI RDI et CBC News Network doivent être distribuées dans leurs communautés respectives de langue officielle en situation minoritaire, et donc intégrées au forfait de base des fournisseurs autorisés de services de télévision par câble et par satellite du Canada, et ICI ARTV doit être offerte aux abonnés des marchés anglophones partout au pays en vertu de l'alinéa 9(1)h) de la *Loi sur la radiodiffusion*. Ces ordonnances de distribution s'appliquent concurremment aux licences de CBC/Radio-Canada.

GOUVERNANCE

CBC/Radio-Canada a un Conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont le président du Conseil et la présidente-directrice générale, tous nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de cinq ans. Les mandats du président du Conseil et de la présidente-directrice générale peuvent être reconduits sans limites, mais tous les autres administrateurs sont limités à deux mandats consécutifs, sauf si leur troisième mandat consiste en celui de président du Conseil ou de président-directeur général. Les administrateurs, y compris le président du Conseil et la PDG, s'acquittent de leurs responsabilités jusqu'à leur démission, jusqu'à la fin de leur mandat ou jusqu'à la nomination de leur successeur, et ce, tant qu'ils en ont la volonté et la capacité. Les membres du Conseil demeurent en fonction « à titre inamovible », et le gouverneur en conseil ne peut révoquer une nomination sans motif valable.

Le Conseil se réunit au moins six fois par an lors de réunions ordinaires pour examiner et approuver les plans et les budgets de la Société, et pour discuter du rendement global de la Société et des enjeux immédiats auxquels elle doit faire face.

¹ En juin 2018, le gouvernement du Canada a annoncé la création d'un groupe d'experts externes chargé d'examiner la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* et la *Loi sur la radiocommunication*. En janvier 2019, nous lui avons soumis notre proposition visant à renforcer la culture et la démocratie canadiennes. Le groupe d'experts doit faire des recommandations au gouvernement au début de 2020.

² Le Plan ministériel 2019-2020 du CRTC annonce que « (l)e CRTC amorcera un processus, comprenant une audience publique, pour le renouvellement des licences des stations de radio et de télévision détenues par CBC/Radio-Canada. »

La *Loi sur la radiodiffusion* stipule que le Conseil d'administration est chargé de la gestion des activités de la Société. Comme il assume un rôle de surveillance, le Conseil a délégué la gestion des activités courantes de la Société à la PDG. Le Conseil veille aussi à ce que la Société respecte en permanence les lois et les règlements auxquels elle est assujettie, de même que les règles morales et éthiques les plus rigoureuses.

En vertu du pouvoir exclusif que lui confère la *Loi sur la radiodiffusion*, la PDG « assure la direction [de la Société] et contrôle la gestion de son personnel ». Le Conseil n'a pas le pouvoir d'orienter ou de restreindre la PDG dans l'exercice de cet aspect de son mandat.

La PDG et l'Équipe de la haute direction élaborent les stratégies et les plans pour la Société, et les soumettent à l'approbation du Conseil. Le Conseil approuve les plans stratégiques, de même que les politiques, les transactions et les projets majeurs. Puis, dans le cadre de son rôle de surveillance, il supervise et évalue le travail accompli par la direction.

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE DIRECTION

Comme le précise la *Loi sur la radiodiffusion*, le siège social de CBC/Radio-Canada se trouve à Ottawa. Il y a deux bureaux principaux pour les réseaux, l'un à Toronto et l'autre à Montréal, et des bureaux disséminés partout au pays, dans de grandes villes comme Halifax, Québec, Winnipeg, Calgary et Vancouver.

Sept divisions relèvent de la Présidente-directrice générale par l'intermédiaire de leur chef de division respectif, comme indiqué ci-dessous. L'Équipe de la haute direction doit s'assurer que la Société remplit son mandat de façon efficace, efficiente et responsable en évaluant constamment, dans un esprit de collaboration, les meilleures pratiques à adopter pour que la plus grande part possible de son financement global soit appliquée à la création de contenu.



CATHERINE TAIT
Présidente-directrice
générale



MICHEL BISSONNETTE
Vice-président principal,
Radio-Canada



DANIEL BOUDREAU
Vice-président principal,
Infrastructure et Services
technologiques média



SYLVIE GADOURY
Vice-présidente,
Services juridiques, avocat-
conseil et secrétaire
générale



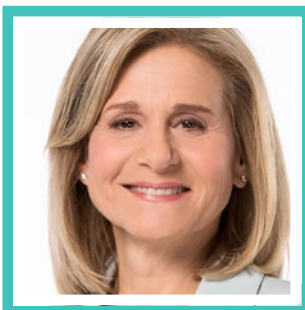
CLAUDE GALIPEAU
Vice-président principal,
Développement d'entreprise



MONIQUE MARCOTTE
Vice-présidente,
Personnes et Culture¹



JUDITH PURVES
Vice-présidente principale
et chef de la direction
financière



BARBARA WILLIAMS
Vice-présidente principale,
CBC

¹ Monique Marcotte, vice-présidente de Personnes et Culture, a annoncé qu'elle prendra sa retraite en juillet 2019, et Marco Dubé, précédemment directeur général du cabinet de la présidente-directrice générale, la remplacera à ce poste.