



**SOMMAIRE DU  
PLAN D'ENTREPRISE  
2017-2018 à 2021-2022**

# TABLE DES MATIÈRES

1	Message du président-directeur général.....	3
2	Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation.....	5
3	Services de CBC/Radio-Canada.....	6
4	Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons.....	7
5	Initiatives stratégiques.....	12
6	Mesurer notre rendement.....	25
7	Gestion des risques.....	34
8	Plan financier.....	39
	<b>ANNEXE A</b> Aperçu financier.....	41
	<b>ANNEXE B</b> Budget d'immobilisations.....	42
	<b>ANNEXE C</b> Mandat de CBC/Radio-Canada : exigences de la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> de 1991.....	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 à la section *Gestion des risques* du présent rapport. 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, 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. 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.

# 1 MESSAGE DU PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL



À l'ère où les contenus prolifèrent à l'échelle mondiale, le mandat de CBC/Radio-Canada, qui consiste à renseigner, éclairer et divertir, est plus pertinent que jamais. Que ce soit à la radio en 1936 ou sur nos multiples plateformes 80 ans plus tard, le rôle du diffuseur public a toujours été d'exprimer un point de vue typiquement canadien.

C'est avec une volonté inébranlable que CBC/Radio-Canada fournit aux Canadiens les services qu'ils veulent, et de la façon dont ils les veulent. Le meilleur outil que nous pouvons nous donner est la capacité de faire preuve de souplesse afin de suivre l'évolution de notre environnement tout en continuant de remplir notre mandat. C'est pourquoi nous sommes si heureux de constater que la [Stratégie 2020 : Un espace pour nous tous](#), notre stratégie pour moderniser le diffuseur public, porte fruit. Et nous regardons vers l'avenir pour voir ce qu'une stratégie culturelle intégrée et complète, comme celle que nous proposons au gouvernement fédéral dans notre mémoire *Propulser la culture canadienne : renforcer la place du Canada dans l'univers numérique*, peut faire pour le pays.

## La réalité sur le terrain

Nous savons depuis quelques années déjà que le modèle d'affaires du système traditionnel de radiodiffusion ne fonctionne plus. Les changements qui touchent les sources de revenus publicitaires continuent de mettre à rude épreuve ce modèle de financement établi de longue date. À l'heure où la demande de contenu est plus forte que jamais, l'offre migre vers de nouvelles plateformes.

L'un des principaux problèmes qui se posent, c'est que les revenus publicitaires de la télévision traditionnelle diminuent. Les auditoires sont de plus en plus fragmentés alors que de nouveaux fournisseurs facilitent l'accès à des contenus sans publicité. Les revenus publicitaires passent des mains des entreprises de médias canadiennes à celles des multinationales du secteur des technologies comme YouTube, Google et Facebook, notamment. Les dernières données disponibles indiquent que depuis 2014, les revenus publicitaires de la télévision au Canada ont diminué de 290 millions de dollars<sup>1</sup>.

## Progrès de la Stratégie 2020

Notre plan stratégique nous permet de réaliser notre virage numérique. Alors que nous sommes presque à mi-parcours de la stratégie, nous approfondissons nos liens avec les Canadiens en les aidant à découvrir, à consommer et à partager leurs sources d'information et de divertissement où qu'ils se trouvent.

Nous avons fait des progrès substantiels à ce jour, notamment au chapitre de notre offre multiplateforme. Par exemple, près de 92 % des Canadiens ont suivi notre couverture des Jeux Olympiques de Rio 2016, les Jeux d'été les plus regardés de l'histoire de notre pays<sup>2</sup>. Notre offre numérique a récolté des résultats impressionnants avec 13,3 millions de pages vues et 2,2 millions de vidéos vues chaque jour<sup>3</sup>. En août 2016, plus de 11 millions de Canadiens ont écouté le concert du groupe The Tragically Hip diffusé en direct et sans publicité sur nos ondes ainsi que sur les plateformes numériques de CBC<sup>4</sup>. Entretemps, la radio traditionnelle trouve des moyens de rejoindre de nouveaux auditoires. CBC Radio domine le marché de la baladodiffusion au Canada – ses balados sont téléchargés 1,7 million de fois par semaine<sup>5</sup>. Cette année, Radio-Canada a lancé Première PLUS, un service reconnu pour son approche révolutionnaire de la découverte thématique de contenus audio numériques, qui permet aux auditeurs d'accéder partout et en tout temps à un univers de contenu original. En 2016-2017, ce sont près de 17 millions de Canadiens qui utilisent nos services numériques chaque mois, ce qui nous place en bonne position d'atteindre notre objectif 2020 de 18 millions<sup>6</sup>.

Le récent réinvestissement du gouvernement fédéral nous permet d'accélérer nos progrès dans divers domaines comme la couverture de l'actualité locale, la numérisation des archives, l'expansion de notre couverture de l'actualité internationale avec l'installation de minibureaux à l'étranger, et plus encore. Ce réinvestissement démontre l'engagement du gouvernement envers le secteur culturel canadien et la radiodiffusion publique, et nous lui en sommes très reconnaissants. Nous avons maintenant une marge de manœuvre, mais notre avenir n'est pas assuré pour autant.

## Notre vision de l'avenir

Le printemps dernier, le gouvernement fédéral a sollicité l'avis des Canadiens sur la manière de renforcer la place du Canada dans un monde numérique.

Des citoyens des quatre coins du pays ont participé à cette consultation : ils ont répondu à des sondages en ligne, participé à des tables rondes et soumis des mémoires. En novembre 2016, nous avons fait connaître notre vision pour renforcer la culture canadienne en proposant un modèle capable de servir d'assise à un cadre de politiques culturelles modernes, qui place la radiodiffusion au cœur d'un secteur culturel dynamique. Notre proposition comprend trois recommandations clés :

1. Élaborer, au Canada, notre propre stratégie intégrée d'investissement dans la culture, qui prend en compte tous les créateurs et toutes les industries de la création de notre pays;
2. Retirer la publicité de toutes nos plateformes, ce qui nous permettrait de nous concentrer sur notre impact culturel à long terme plutôt que sur notre rendement commercial à court terme. Pour que cette vision puisse se concrétiser, il faudrait accroître le financement par habitant de CBC/Radio-Canada à 46 \$ par an – une augmentation de 12 \$ par Canadien;
3. Dépolitiser le financement de CBC/Radio-Canada pour qu'il devienne prévisible et stable, lié au cycle de renouvellement des licences sur cinq ans, indexé en fonction de l'inflation, et indépendant du calendrier électoral et du cycle budgétaire annuel du gouvernement.

[Notre mémoire en version intégrale est accessible sur notre site web institutionnel.](#)

CBC/Radio-Canada est fière de remplir son rôle d'espace public du Canada. De plus, nous serons au cœur des célébrations du 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada tout le long de 2017. En janvier, nous avons lancé la nouvelle année avec une programmation qui a rassemblé les Canadiens autour d'émissions spéciales et de grands événements. Pendant toute l'année, nous continuerons d'alimenter les conversations sur notre identité nationale commune, sur notre diversité et sur ce qui nous unit. Je vous encourage à ajouter à vos signets le [guide 2017 de CBC/Radio-Canada](#) pour prendre connaissance de notre programmation à l'occasion de cet anniversaire très spécial.

Nous continuerons de repousser les frontières de ce qu'il est possible de faire pour améliorer la conversation nationale – à propos de nos vies, de notre culture et de notre place dans le monde. Nous sommes heureux de vivre cette expérience avec les Canadiens de tout le pays.



**Hubert T. Lacroix**  
*Président-directeur général*

<sup>1</sup> Source : Rapport de surveillance des communications 2016.

<sup>2</sup> Source : Numeris TV PPM, du vendredi 5 août au dimanche 22 août, Total de la télévision, lundi à dimanche, 2 h à 2 h, Total Canada AMM et portée cumulative.

<sup>3</sup> Source : Adobe Analytics, 3 au 22 août 2016.

<sup>4</sup> Source : Numeris.

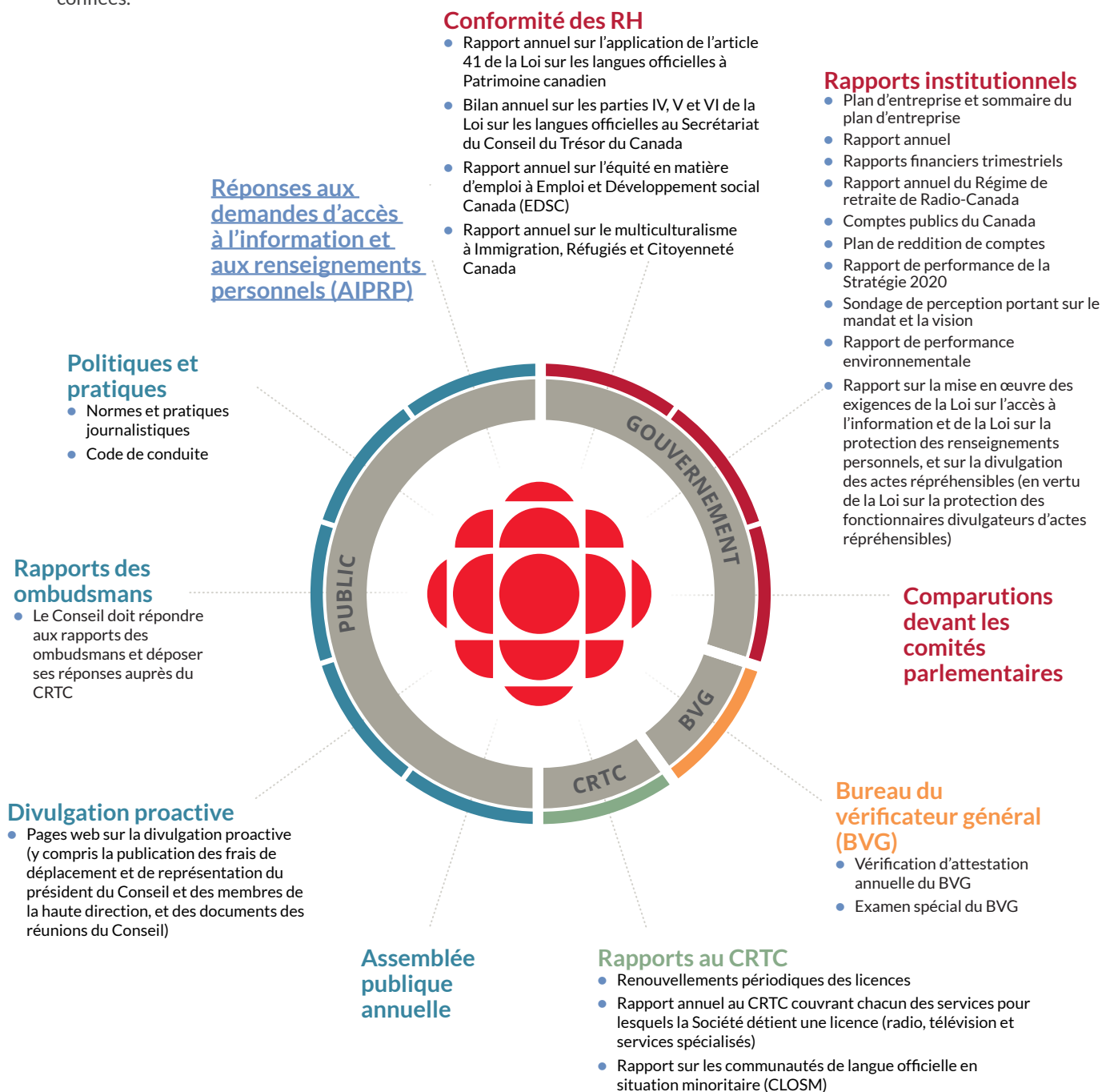
<sup>5</sup> Source : Sumo Logic, lignes directrices pour la baladodiffusion des diffuseurs publics, du 6 septembre 2015 au 3 septembre 2016.

<sup>6</sup> Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visiteurs uniques.



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

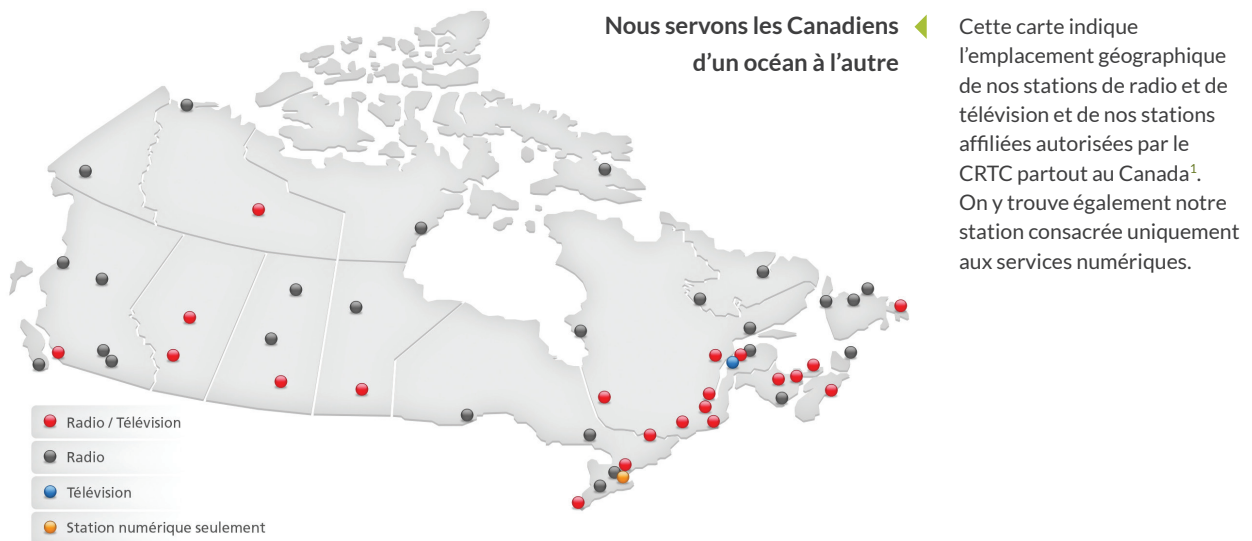
En tant que diffuseur public national, nous accordons beaucoup d'importance à notre obligation de transparence et de responsabilisation envers les Canadiens. Pour nous acquitter de nos responsabilités à cet égard, nous publions sur notre [site web institutionnel](#) de l'information sur nos activités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



# 3 SERVICES DE CBC/RADIO-CANADA

En mars 2017, l'effectif de CBC/Radio-Canada comprenait 6 626 équivalents à temps plein (ETP) permanents, 313 ETP temporaires et 616 ETP contractuels.

Le siège social de la Société se trouve à Ottawa et ses deux têtes de réseau sont à Montréal et à Toronto. Notre programmation locale provient de 27 stations de télévision, de 88 stations de radio et d'une station uniquement numérique. Nous avons deux réseaux de télévision principaux, un de langue française et un de langue anglaise, cinq chaînes de télévision spécialisées et quatre réseaux radiophoniques nationaux, deux dans chaque langue officielle. Nous intégrons nos contenus sur de multiples plateformes numériques. CBC/Radio-Canada compte neuf bureaux permanents à l'étranger. Nous avons aussi la capacité d'ouvrir des minibureaux dans des endroits clés si la situation internationale le justifie.



Dans le cadre de la transformation à l'ère numérique de notre offre de services aux Canadiens, notre approche est d'intégrer entièrement le numérique à travers la gamme des marques de CBC/Radio-Canada. Profondément enracinés dans les régions, nous sommes le seul diffuseur national à offrir divers points de vue régionaux et culturels, en français, en anglais et en huit langues autochtones (chipewyan, cri, dogrib, gwich'in, inuktitut, inuvialuktun, langue des Esclaves du nord et langue des Esclaves du sud) par l'intermédiaire de CBC North, ainsi qu'en cinq langues (français, anglais, arabe, espagnol et mandarin) pour les auditoires à l'étranger par l'intermédiaire de RCInet.ca (Radio Canada International). Par ailleurs, nous sommes actuellement en partenariat avec la radio par satellite SiriusXM pour offrir six canaux de contenu de CBC/Radio-Canada.



<sup>1</sup> Source : Carte représentant les stations de CBC/Radio-Canada (y compris les stations affiliées) (septembre 2016). Noter que les autres stations offrent également des services numériques. 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 ÉVOLUONS

L'environnement médiatique continue de se transformer au Canada. Alors que les médias traditionnels voient leurs audiences s'éroder, les services en ligne ont le vent dans les voiles et déversent quantité de nouveaux contenus sur des plateformes aux audiences fragmentées. Les services de contenu non traditionnels tels que YouTube et Netflix continuent de gagner du terrain. De plus, la politique de radiodiffusion publique d'une autre époque affaiblit le paysage médiatique. Trouver la façon de s'adapter à ces changements est un défi constant pour les entreprises de médias. CBC/Radio-Canada ne fait pas exception.

## **Le cadre de réglementation actuel de la radiodiffusion ne fonctionne plus**

La *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 repose notamment sur un système de radiodiffusion canadien solide et diversifié : elle stipule en effet que « chaque élément du système doit contribuer à la création et à la présentation de la programmation canadienne ».

Toutefois, nous avons aujourd'hui deux réalités au Canada : celle des diffuseurs traditionnels qui contribuent à l'industrie de la production de contenu canadien et qui sont soumis à une réglementation rigoureuse; et celle des nouvelles entreprises, qui échappent à ces restrictions.

En 2015, dans une tentative de répondre à l'évolution technologique rapide qui a chamboulé le modèle d'affaires de la télévision, le CRTC a modifié la réglementation imposée aux organisations réglementées. Par l'entremise de son instance Parlons télé, l'organisme de réglementation a donné plus de choix aux abonnés des services de télévision, diminué les exigences en matière de contenu canadien pour les stations de télévision privées et de nombreux services spécialisés, et éliminé la politique d'exclusivité des genres. En revanche, le CRTC n'a pas choisi de réglementer les activités de radiodiffusion des plateformes de contenu en ligne.

En 2016, le gouvernement – par l'entremise du ministère du Patrimoine canadien – a lancé une consultation publique afin d'élaborer un cadre de politiques culturelles modernes visant à renforcer la création, la découverte et l'exportation du contenu canadien dans un monde numérique.

CBC/Radio-Canada reconnaît que le modèle d'affaires actuel ne fonctionne plus et que le cadre de politiques culturelles qui régit ses activités doit être revu pour répondre à l'évolution de l'environnement médiatique.

## L'évolution du modèle d'affaires

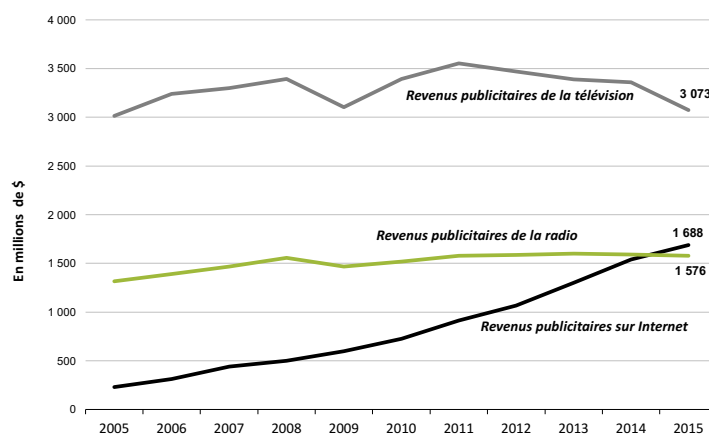
Dans le cadre de cette consultation publique du gouvernement sur le contenu canadien dans un monde numérique, le Canada a l'occasion de redonner à la culture canadienne et à la radiodiffusion publique la place qui leur revient, au profit de tous les Canadiens. Le réinvestissement dans CBC/Radio-Canada qui a été annoncé démontre l'engagement du gouvernement à l'égard du secteur culturel canadien et de la valeur de la radiodiffusion publique. Les 75 millions de dollars que le gouvernement réinjecte cette année, enveloppe qui passera l'an prochain à 150 millions de dollars par année de façon permanente, permettront de relever les défis de financement pendant un certain temps, mais ils ne seront pas suffisants à long terme.

La publicité est l'un des principaux véhicules soutenant les médias traditionnels. En effet, le marché subit en ce moment une transformation structurelle, car les annonceurs investissent de plus en plus en ligne, où dominent les entreprises américaines du numérique. Cela représente un défi de taille pour les diffuseurs traditionnels qui continuent d'offrir des émissions de grande qualité tandis que la valeur attribuée à cette offre diminue.

Les revenus publicitaires traditionnels, qui permettaient autrefois de financer les émissions canadiennes, sont en déclin et migrent vers de nouveaux concurrents : les multinationales, comme Facebook et Google, qui dominent le marché au Canada n'ont pourtant aucune obligation de contribuer au système.

C'est pourquoi nous devons évoluer. Nous avons exposé notre vision de ce qu'est un diffuseur public fort – un diffuseur sans publicité, qui bénéficie d'un financement majoré ou stable et dépolitisé, et qui est au cœur d'une stratégie intégrée d'investissement dans la culture. Pour en savoir plus sur notre vision, prenez connaissance de notre [proposition](#).

## Revenus combinés<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Source : CRTC/IAB. Aux fins de cet exposé seulement, on entend par revenus publicitaires sur Internet, les revenus dans les catégories « affichage et vidéo », puisque ce sont les seules catégories où CBC/Radio-Canada est en concurrence avec d'autres organisations sur le web. Par conséquent, les revenus sur Internet dans les catégories « petites annonces, recherche et courrier électronique » sont exclus de cette analyse.

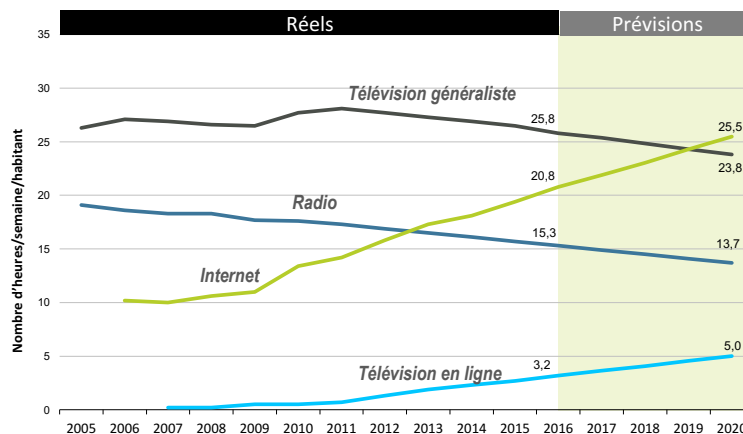


## La demande de contenu est plus forte que jamais, mais l'auditoire migre vers d'autres plateformes

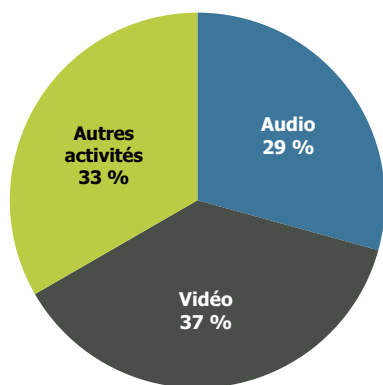
Le mode de consommation des médias est en plein bouleversement. L'appétit des Canadiens pour le contenu reste le même; par contre, ce qui change, ce sont les plateformes privilégiées par les auditoires pour consommer ce contenu et la manière de le faire.

Les plateformes des médias traditionnels attirent encore la vaste majorité des auditoires. Cependant, les téléspectateurs sont de plus en plus nombreux à regarder la télévision sur Internet, particulièrement dans le marché anglophone. Du côté du marché francophone, toutefois, la popularité de la télévision traditionnelle demeure forte. Malgré ces différences de marché, et les auditoires de la télévision traditionnelle en diminution, celle-ci continue d'être une source de contenus importante pour l'instant.

### Utilisation des médias<sup>1</sup>



### Répartition du temps consacré à Internet par activité<sup>2</sup>



Les Canadiens passent maintenant plus de 20 heures par semaine sur Internet<sup>3</sup>. Leurs activités en ligne ne sont pas toutes reliées aux médias, mais ils déclarent consacrer les deux tiers de ce temps à des activités audio ou vidéo offertes par des services comme YouTube, Facebook, Netflix ou par de nombreux autres services du même genre, lesquels proposent des solutions de recharge intéressantes à ce qu'offrent les médias traditionnels.

De plus, les consommateurs continuent d'adopter des appareils et des services qui leur donnent un plus grand contrôle sur le moment choisi pour accéder au contenu et sur l'écran utilisé pour le faire. Les appareils mobiles stimulent la croissance dans ce secteur.

Pour les fournisseurs, comprendre de quelle manière les Canadiens accèdent à ce contenu est la clé de leur succès futur. Les services en ligne offrent une abondance de contenus à leurs abonnés, notamment du nouveau contenu original en concurrence directe avec les services traditionnels. Cette situation a non seulement pour effet d'augmenter la quantité de contenus disponibles, mais aussi d'en rendre la découvrabilité plus difficile. Pour demeurer pertinents dans cet environnement, nous devons pouvoir offrir notre contenu aux Canadiens sur les plateformes de leur choix, au moment qui leur convient. Le défi, cependant, réside dans la nécessité d'innover et de suivre l'évolution des nouvelles technologies, sans laisser en plan ceux qui utilisent les plateformes plus traditionnelles.

<sup>1</sup> Source : Estimations de CBC/Radio-Canada (Numeris et Observateur des technologies médias).

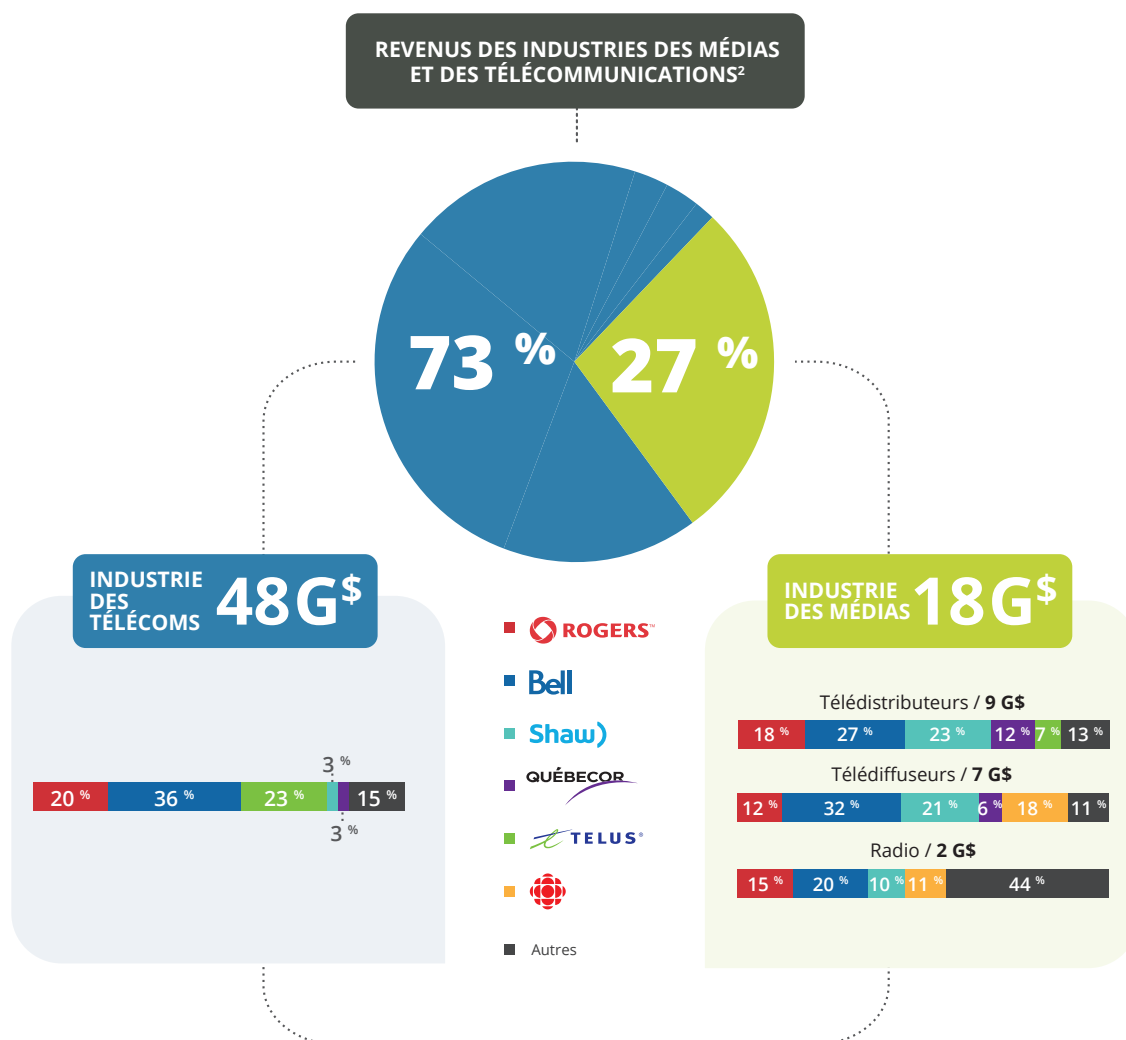
<sup>2</sup> Source : Observateur des technologies médias (OTM). Canadiens âgés de 18 ans et plus. Les chiffres ayant été arrondis, le total ne correspond pas forcément à 100 %.

<sup>3</sup> Source : Observateur des technologies médias (OTM), automne 2016.

## CBC/Radio-Canada : trouver sa place

CBC/Radio-Canada offre une grande variété de services aux Canadiens, dans les deux langues officielles ainsi que dans huit langues autochtones. Que ce soit à la radio, à la télévision ou sur les plateformes numériques, les Canadiens peuvent accéder à son offre étendue de contenus, comme bon leur semble<sup>1</sup>.

Le marché médiatique canadien est l'un des plus intégrés du monde, où la plupart des grandes entreprises sont impliquées dans presque tous les aspects de la chaîne de valeur des médias. Comme le graphique ci-dessous l'illustre, nous sommes un petit joueur dans le grand marché des médias et des télécommunications canadien.



<sup>1</sup> Pour plus d'informations, concernant les services de CBC/Radio-Canada, consultez la page 6.

<sup>2</sup> Source : Estimations fondées sur le Rapport de surveillance des communications 2016 et sur les rapports d'entreprises. Comprend toutes les sources de revenus et de financement.

Avec le passage à l'environnement numérique, Internet ouvre la voie à une variété de nouveaux concurrents, plus gros et plus perturbateurs. Ces entreprises, comme Facebook et Google, sont des géants mondiaux qui peuvent mettre à profit leurs ressources dans de nombreux marchés et réaliser ainsi des économies d'échelle qui vont bien au-delà de nos frontières.

#### NOUVELLES

YAHOO!

Google

facebook

#### AUDIO

Google Play Music

Apple MUSIC

Spotify

#### VIDÉO

NETFLIX

Apple tv

chromecast

YouTube

Même dans cet écosystème canadien, CBC/Radio-Canada continue d'être un chef de file dans de nombreux aspects de la chaîne de valeur. Le diffuseur public est un partenaire de premier plan du secteur de la production indépendante au Canada : nos services de radio et de télévision et nos services numériques attirent 84 % des Canadiens mensuellement<sup>1</sup>. Nous sommes un chef de file de l'environnement numérique au Canada avec l'un des sites les plus visités du pays. Quatre Canadiens sur cinq (81 %) croient qu'il est très important pour le Canada d'avoir un diffuseur public et plus de sept sur dix (72 %) sont d'accord sur le fait qu'il existe un besoin et un rôle clairs pour CBC/Radio-Canada dans le futur.

**81 %** des Canadiens croient qu'il est très important pour le Canada d'avoir un radiodiffuseur public comme CBC/Radio-Canada<sup>1</sup>.

**72 %** des Canadiens sont fortement d'accord sur le fait qu'il existe un besoin et un rôle clairs pour CBC/Radio-Canada dans le futur<sup>1</sup>.

CBC/Radio-Canada a travaillé d'arrache-pied pour suivre l'évolution des habitudes des consommateurs et poursuivre ses efforts pour tisser des liens plus serrés avec ses auditoires répondre aux besoins des Canadiens en leur offrant de nouveaux moyens d'accéder à ses contenus. Entourés de géants, nous misons de plus en plus sur les partenariats avec des joueurs nationaux et étrangers pour offrir aux Canadiens et aux auditoires internationaux un meilleur accès à CBC/Radio-Canada. Cette nouvelle façon de faire nous aidera par ailleurs à être plus viables financièrement.

<sup>1</sup> Source : Sondage Mission Metrics, 2016-2017, TNS Canada (1 000 anglophones et 1 000 francophones par sondage). Les sondages sont réalisés en automne et printemps de chaque année. Notes de 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10. Pour les notes de 6 à 10 sur une échelle de 10, 88 % des répondants disent qu'il est important d'avoir un radiodiffuseur public au Canada et 84 % disent qu'il existe un besoin et un rôle clairs dans le futur.

# 5 INITIATIVES STRATÉGIQUES

CBC/Radio-Canada transforme sa façon d'engager la conversation avec les Canadiens. Depuis que nous avons lancé notre plan stratégique – la *Stratégie 2020* – en juin 2014, nous avons fait beaucoup de chemin pour rendre le diffuseur public plus local, plus numérique et plus viable financièrement. Les Canadiens sont à même de le constater et ils sont nombreux à interagir avec nous et entre eux, d'une manière qu'ils n'auraient pas pu imaginer il y a quelques années. Notre rapport avec eux est maintenant plus personnel et plus pertinent. Nous sommes engagés à faire de CBC/Radio-Canada un espace public dynamique pour les Canadiens.



Avec cette stratégie, notre objectif consiste à augmenter notre valeur aux yeux des Canadiens, non seulement en rendant le diffuseur public plus numérique et plus local, mais aussi plus ambitieux dans sa programmation canadienne.

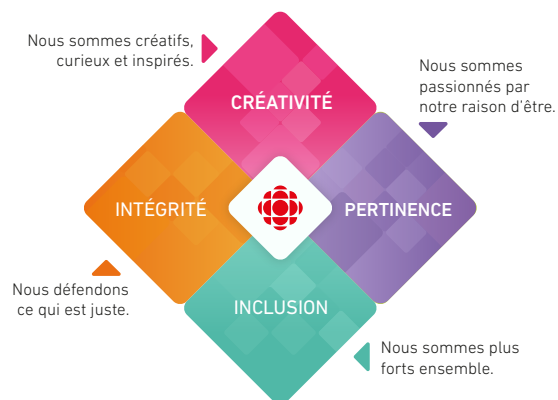
Pour nous guider, nous avons élaboré les énoncés de mission et de vision suivants, qui sont ancrés dans la *Loi sur la radiodiffusion* dans laquelle s'intègre notre mandat :

**Mission :** CBC/Radio-Canada exprime la culture canadienne et enrichit la vie de tous les Canadiens en leur offrant un contenu diversifié qui informe, éclaire et divertit.

**Vision :** En 2020, CBC/Radio-Canada sera l'espace public au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

Nous réaliserons notre mission et notre vision en offrant sans cesse du contenu distinctif, ainsi que des services qui tiennent compte des nouvelles habitudes de consommation média des Canadiens. Nous arriverons ainsi à bien cibler nos efforts en faisant appel à des stratégies qui nous permettront de réduire notre infrastructure, de transformer nos personnes et notre culture, et d'améliorer notre stabilité financière.

Nos nouvelles valeurs organisationnelles déterminent nos façons de faire. Elles appuient notre plan stratégique et soutiennent 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.



## Progrès dans la mise en œuvre des initiatives liées à la *Stratégie 2020* en 2016-2017

Pour mesurer le succès de ce plan, nous avons recours à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés. Pour savoir comment notre rendement et nos progrès seront mesurés, consultez la section suivante, *Mesurer notre rendement*, à la page 25.

La section suivante présente les résultats attendus et finaux des initiatives mises en œuvre en 2016-2017, ainsi que les objectifs stratégiques prévues en 2017-2018.

## Initiatives stratégiques 2016-2017 – résultats attendus et finaux

Nous avons bien progressé vers l'atteinte des objectifs de la *Stratégie 2020*. Nous avons amélioré notre programmation, que nous offrons maintenant aux Canadiens sur plus de plateformes, et nous avons couvert avec succès les Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio en 2016. Nous avons aussi noué de nouveaux partenariats avec plusieurs joueurs de l'industrie, consolidé nos services et réduit notre empreinte immobilière, et mis en œuvre de nouveaux programmes de formation en leadership. Ces réalisations, entre autres, sont présentées dans les tableaux suivants.

### 1. Contenu et services : la pierre angulaire de la *Stratégie 2020*

#### 1.1 Mobilisation des Canadiens dans l'espace public

##### Programmation

Divertissement (Services anglais) / Arts et Divertissement (Services français)			
Services anglais		Services français	
Résultats attendus 2016-2017	Résultats finaux 2016-2017	Résultats attendus 2016-2017	Résultats finaux 2016-2017
<p>Continuer de mettre en œuvre les objectifs clés de la <i>Stratégie 2020</i> : créer du contenu distinctif et d'une créativité audacieuse.</p> <p>Démontrer que nos contenus sont en phase avec nos auditoires.</p> <p>Renforcer le caractère distinct de la marque CBC auprès de nos auditoires.</p> <p>Recevoir les éloges de l'industrie.</p> <p>Remplir le mandat culturel consistant à offrir du contenu canadien unique.</p>	<p>Développement d'une programmation typiquement canadienne d'une créativité ambitieuse et audacieuse, et reflétant les valeurs, les sensibilités, les histoires et les paysages canadiens.</p> <p>Rassemblement des Canadiens autour de contenus typiquement canadiens diffusés sur nos plateformes traditionnelles et numériques, et autour de rencontres et d'échanges (p. ex., présentation en direct du concert <i>Man Machine Poem</i> du groupe The Tragically Hip).</p> <p>Mise en valeur des voix (p. ex., <i>The Secret Path</i>) et des talents sous-représentés dans des rôles non conventionnels (p. ex., troupe humoristique entièrement féminine dans <i>Baroness von Sketch Show</i>; présentation du <i>Breaking Barriers Film Fund</i>).</p> <p>Succès auprès de la critique de notre programmation audacieuse (p. ex., <i>Kim's Convenience</i>, <i>Pure</i>, <i>Workin' Moms</i>, <i>Schitt's Creek</i>, <i>Still Standing</i>).</p> <p>Concrétisation de notre engagement envers une programmation multiplateforme à forte valeur événementielle comme pour le 150<sup>e</sup> du Canada, notamment en collaborant avec Radio-Canada (p. ex., lancement d'un portail web pour le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada)</p> <p>Ajout à la programmation de documentaires et d'émissions scientifiques suscitant la réflexion et une conversation à l'échelle nationale.</p> <p>Amélioration des points de contact numériques avec l'ajout de nouveaux fils de nouvelles liés aux arts, à l'art de vivre et à la comédie, ainsi que d'un nouveau lecteur vidéo.</p>	<p>Accélérer la stratégie multiplateforme/multiécran des Services français afin d'accompagner les publics dans leurs changements d'habitudes de consommation.</p> <p>Aussi accélérer la stratégie multiplateforme/multiécran pour élargir la portée et l'impact des grilles et des services.</p> <p>Continuer de soutenir et de composer une grille télévisuelle équilibrée, multigenre, qui fait une place de choix aux émissions originales canadiennes, en particulier aux heures de grande écoute.</p>	<p>Offre de contenus distinctifs et développements technologiques permettant d'affirmer une présence numérique forte grâce à l'ensemble des chaînes et des plateformes (p. ex., offre jeunesse améliorée dans le portail web de Radio-Canada et lancement d'une application mobile; présentation de la série originale <i>Fatale-Station</i> en exclusivité sur ICI TOU.TV).</p> <p>Accroissement du rayonnement de la musique par une stratégie multiplateforme intégrée (p. ex., diffusion des émissions <i>Virtuose</i> et <i>Crescendo</i> sur ICI RADIO-CANADA TÉLÉ et lancement de l'application ICI MUSIQUE).</p> <p>Renouvellement continu de nos contenus télévisuels et multiplateformes au moyen d'une offre pouvant mobiliser l'auditoire (p. ex., <i>Véro.tv</i>, <i>District 31</i>, <i>L'ascenseur</i> et <i>Info, sexe et mensonges</i>).</p> <p>Bonification de la valeur perçue de nos chaînes spécialisées.</p> <p>Concrétisation de notre engagement envers une programmation multiplateforme à forte valeur événementielle comme pour le 150<sup>e</sup> du Canada et le 375<sup>e</sup> de Montréal, notamment en collaborant avec CBC (p. ex., lancement d'un portail web pour le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada).</p> <p>Développement d'une expertise et optimisation des données pour évaluer la performance de la stratégie multiplateforme.</p>



Information			
Services anglais		Services français	
<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>	<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>
<p>Faire croître l'auditoire, y compris sur les plateformes numériques.</p> <p>Augmenter de manière évidente la diversité dans la programmation.</p> <p>Conclure davantage de partenariats et privilégier les collaborations avec les distributeurs et fournisseurs de contenus.</p>	<p>Accroissement de la consommation de nouvelles sur les plateformes numériques.</p> <p>Couverture exemplaire des grands événements de l'actualité canadienne (p. ex., les incendies de Fort McMurray) et internationale (p. ex., élection présidentielle américaine) d'un point de vue canadien.</p> <p>Offre plus variée et originale de contenu destiné aux plateformes traditionnelles ainsi que de contenu original créé expressément pour les plateformes numériques et interactives (p. ex., <i>Face to Face with the Prime Minister</i>).</p> <p>Développement d'histoires de premier plan sur les plateformes numériques, ainsi que de contenu original créé expressément pour les plateformes numériques et interactives (p. ex., le site interactif sur The Tragically Hip Interactive).</p> <p>Accent particulier sur les nouvelles de dernière heure à CBC News Network, avec le renouvellement de la programmation, l'ajout de nouvelles unités de contenu et l'affectation de reporters spécialisés à Halifax et à Toronto.</p> <p>Augmentation de la diversité des talents en ondes aux postes d'animateurs d'émissions réseau et locales.</p> <p>Accroissement de la présence de CBC News sur les plateformes numériques de tiers (p. ex., <i>The National</i> sur Facebook Live).</p>	<p>Poursuivre le développement de l'offre numérique en information, notamment dans le but de rajeunir les auditoires.</p> <p>Mettre en place les moyens et les conditions nécessaires à un journalisme d'impact dans le cadre de la stratégie multiplateforme/multiécran.</p>	<p>Lancement d'une nouvelle application mobile intégrée basée sur la connaissance des habitudes de consommation de l'information des auditoires.</p> <p>Organisation de la production de l'offre globale (incluant ICI RDI) selon deux axes fondamentaux : information continue et journalisme d'impact.</p> <p>Expansion de la couverture de l'actualité internationale au moyen des nouvelles méthodes de production permettant un déploiement rapide (p. ex., Syrie, États-Unis, France, Inde).</p> <p>Évolution des émissions et des formats (p. ex., <i>Le Téléjournal 22 h</i>), et développement continu d'une présence numérique proposant un journalisme axé sur la vérification des faits et la mise en contexte, en fonction des enjeux et des solutions.</p>

Service local			
Services anglais		Services français	
<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>	<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>
<p>Faire croître le service local fourni aux Canadiens sur les plateformes mobiles et numériques.</p> <p>Augmenter la consommation de contenus numériques.</p> <p>Ouvrir de nouvelles installations numériques/radio lorsque cela est viable financièrement (en fonction des fonds disponibles).</p>	<p>Couverture des nouvelles locales sept jours sur sept, incluant des émissions pertinentes selon le moment de la journée.</p> <p>Réinvestissement de ressources additionnelles dans les services locaux.</p> <p>Accroissement de la consommation d'émissions et de contenus locaux sur les plateformes numériques.</p> <p>Annonce et début de la planification de la nouvelle station de radio à London, en Ontario, en 2017.</p>	<p>Poursuivre la transformation de l'offre régionale – plus locale, plus souvent, sur plus d'écrans, à moindre coût.</p> <p>Accroître l'ancrage dans les communautés.</p>	<p>Stabilisation de l'offre de contenus numériques de base 18 heures/7 jours/12 mois.</p> <p>Poursuite de la transformation des modes de production multiplateforme.</p> <p>Maintien de la poussée des émissions de radio locale.</p> <p>Création d'événements par des initiatives de programmation hors information et multiplateforme, à valeur culturelle, communautaire et identitaire (p. ex., projets du 150<sup>e</sup> du Canada; la Soirée des Éloizes 2016; pré-lancement dans l'Ouest canadien de la minisérie documentaire <i>Stanley Vollant : de Compostelle à Kuujuaq</i>).</p>

Radio parlée			
Services anglais		Services français	
<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>	<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>
<p>Maintenir, élargir et faire croître les auditoires de CBC Radio One et des services numériques.</p> <p>Réduire le nombre de reprises offertes aux auditoires.</p> <p>Améliorer l'expérience utilisateur et l'efficacité.</p> <p>Augmenter de manière évidente la diversité dans la programmation.</p>	<p>Renouvellement de la grille horaire de CBC Radio One et lancement de nouvelles émissions.</p> <p>Augmentation de la portée de la plateforme traditionnelle ainsi que des auditoires des plateformes numériques.</p> <p>Diminution du nombre de reprises avec l'ajout de nouvelles émissions d'été originales.</p> <p>Création de nouveaux balados originaux et développement de nouveaux produits numériques pour maintenir le leadership de CBC dans les médias numériques et sociaux.</p> <p>Amélioration de la représentativité de l'auditoire et des liens avec celui-ci en misant sur la diversité et l'inclusion dans toutes les émissions, ainsi que dans la mission et le mandat (p. ex., <i>Unreserved</i>, <i>Out in the Open</i>, initiative de réalité virtuelle dans le cadre du projet sur les femmes autochtones portées disparues ou assassinées).</p>	<p>S'adapter aux changements d'habitudes de consommation de nos divers publics.</p> <p>Ancrer la radio dans l'univers numérique.</p> <p>Gérer le changement afin d'inspirer la poursuite de la transformation.</p>	<p>Déploiement du nouvel espace audio numérique canadien francophone, Première PLUS.</p> <p>Réalisation de nouvelles productions ponctuelles, distinctives, à valeur événementielle, comme celles du 150<sup>e</sup> du Canada (p. ex., <i>ICI 2017</i> en direct de la colline du Parlement à Ottawa le jour de l'An; les émissions spéciales d'<i>Aujourd'hui l'histoire</i> qui traitent de l'histoire du Canada).</p> <p>Optimisation des émissions du Grand Montréal afin de les positionner dans un marché très concurrentiel.</p> <p>Poursuite du développement de la grille en réduisant le nombre de reprises, en bâtissant la relève et en formant les talents (p. ex., l'émission quotidienne <i>On dira ce qu'on voudra</i>).</p>

Musique			
Services anglais		Services français	
<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>	<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>
<p>Maintenir, élargir et faire croître les auditoires des services musicaux (CBC Radio 2 et CBCMusic.ca).</p> <p>Établir CBCMusic comme leader du développement de nouveaux talents canadiens.</p> <p>Améliorer l'expérience utilisateur et l'efficacité.</p> <p>Augmenter de manière évidente la diversité dans la programmation.</p>	<p>Augmentation de la portée de la plateforme traditionnelle ainsi que des auditoires des plateformes numériques.</p> <p>Réinvestissement dans la captation en direct de prestations musicales par des artistes canadiens (p. ex., CBC Music Festival, prix Polaris).</p> <p>Positionnement de CBC Music comme lieu de découverte de contenu canadien par les Canadiens.</p> <p>Mise en œuvre d'innovations dans la fonctionnalité des services numériques musicaux, et personnalisation des choix offerts.</p> <p>Amélioration de la représentativité de l'auditoire et des liens avec celui-ci en misant sur la diversité et l'inclusion dans toutes les émissions, ainsi que dans la mission et le mandat (p. ex., <i>Marvin's Room</i>, lancement de la nouvelle mouture de l'émission <i>q</i>).</p>	<p>Diffuser stratégiquement nos contenus musicaux par tous les points de contact avec les auditoires, et mettre en vedette la musique et les artistes canadiens et francophones.</p>	<p>Déploiement de la stratégie musicale multiplateforme intégrée de Radio-Canada.</p> <p>Soutien et renforcement de la radio hertzienne (p. ex., émission hebdomadaire <i>Pénélope aime</i> sur ICI MUSIQUE; émission quotidienne <i>On dira ce qu'on voudra</i> sur ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE).</p> <p>Lancement de l'application d'ICI MUSIQUE.</p> <p>Promotion de la marque ICI MUSIQUE.</p>

Sports			
Services anglais		Services français	
<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>	<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>
<p>Faire croître les auditoires des plateformes de télédiffusion et numériques de CBC.</p> <p>Poursuivre et approfondir les relations de travail avec le Comité international olympique (CIO) et le Comité olympique canadien (COC).</p> <p>Atteindre les objectifs financiers du plan d'affaires de CBC/Radio-Canada pour les Jeux Olympiques de Rio 2016.</p>	<p>Présentation très réussie des Jeux Olympiques, renforcée par les bonnes relations entretenues avec le CIO et le COC.</p> <p>Production et déploiement d'une programmation distinctive et haute en couleur des Jeux Olympiques de Rio 2016 sur toutes les plateformes, avec des résultats d'auditoires exceptionnels pour CBC/Radio-Canada et ses partenaires : portée de 32 millions de Canadiens (92 %) à la télévision et 13,3 millions de pages vues chaque jour sur les sites web et les applications.</p> <p>Ajout d'une variété de sports de haut niveau sur les plateformes traditionnelles et accroissement considérable de la présence numérique par rapport à l'an dernier.</p> <p>Accroissement des auditoires de la série <i>Road to the Olympic Games</i>.</p>	<p>Élargir la couverture en information sportive multiplateforme.</p> <p>Contribuer aux initiatives olympiques grâce à une approche de collaboration avec CBC et des partenaires externes.</p>	<p>Poursuite du développement de l'offre en information sportive multiplateforme à valeur ajoutée pour l'information et les affaires publiques.</p> <p>Mise en œuvre d'une offre numérique olympique continue afin de maintenir l'intérêt pour les Jeux 365 jours de l'année (p. ex., la diffusion, sur l'application mobile de Radio-Canada et les médias sociaux, de compétitions d'athlètes prometteurs pour les Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang en 2018).</p> <p>Production et déploiement d'une programmation distinctive et haute en couleur des Jeux Olympiques de Rio 2016 sur toutes les plateformes, avec des résultats d'auditoires exceptionnels pour CBC/Radio-Canada et ses partenaires : portée de 32 millions de Canadiens (92 %) à la télévision et 13,3 millions de pages vues chaque jour sur les sites web et les applications.</p>

## 1.2 Stratégie de soutien du contenu

### Production

Adaptation de la production à l'interne			
Objectif du projet : La Société prévoit 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.			
Services anglais		Services français	
<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>	<b>Résultats attendus 2016-2017</b>	<b>Résultats finaux 2016-2017</b>
<p>Statu quo – continuer d'évaluer la capacité de production en fonction des besoins de programmation et des coûts d'externalisation.</p>	<p>Maintien de l'évaluation rigoureuse des occasions et des options de programmation (c.-à-d. internes comparativement à externes) et préservation des gains d'efficacité réalisés les années précédentes.</p>	<p>Contribuer à faire progresser le projet de la Maison de Radio-Canada.</p> <p>Continuer d'optimiser les ressources et les processus de production.</p> <p>Maximiser le rendement du capital investi.</p> <p>Protéger les relations d'affaires, la programmation et les revenus.</p>	<p>Planification de la construction de la nouvelle Maison de Radio-Canada (MRC) et établissement de dispositions spécifiques pour accueillir la nouvelle capacité de production stratégique et adaptative à l'interne.</p> <p>Fin de la production de <i>L'auberge du chien noir</i>, la dernière série dramatique de Radio-Canada produite à l'interne (le dernier épisode a été diffusé sur ICI RADIO-CANADA TÉLÉ en mars 2017).</p> <p>Maintien du niveau de l'offre et augmentation des revenus tirés des services de production fournis aux producteurs indépendants.</p>

### 1.3 Consolidation de l'infrastructure numérique de la musique

#### Consolidation de l'infrastructure numérique de la musique

Objectif du projet : Développer une infrastructure commune pour CBCMusic.ca et ICIMUSIQUE.ca.

##### Service français et Services anglais

###### Résultats attendus 2016-2017

Mettre en place une infrastructure et des outils numériques adaptables, pouvant évoluer continuellement en fonction des stratégies de contenu de chacune des composantes médias.

###### Résultats finaux 2016-2017

Lancement réussi des nouvelles moutures de CBCMusic.ca et d'ICIMUSIQUE.ca, soutenues et améliorées avec des outils numériques communs tant pour l'aspect frontal (interface utilisateur) que dorsal (infrastructure).

Mise en œuvre réussie de l'infrastructure et évolution de l'offre frontale (web et mobilité) dans ce nouveau contexte.

Les Services français ont poursuivi l'optimisation de l'expérience des utilisateurs. Les Services anglais ont ajouté une fonctionnalité semi-interactive (p. ex., saut de chansons) afin de répondre aux attentes des utilisateurs.

## 2. Catalyseurs de la stratégie

### 2.1 Stratégie pour l'infrastructure : moderniser, optimiser et réduire Infrastructure

#### Centres de données des TI

Objectif du projet : Cerner des économies potentielles au sein des deux principaux centres de données des TI, situés à Montréal et à Toronto.

###### Résultats attendus 2016-2017

Fournir un plan et un budget pour l'optimisation de l'infrastructure des centres de données.

###### Résultats finaux 2016-2017

Réalisation par un consultant externe d'une étude indépendante sur l'infrastructure des centres de données. Un plan stratégique et tactique a été préparé pour procéder à une optimisation continue de l'infrastructure des centres de données. De plus, suivant les recommandations de l'étude, des initiatives d'externalisation sélective visant l'infrastructure et les applications seront entreprises en fonction des projets réalisés. Ainsi, l'hébergement des applications par les centres de données à l'interne pourrait être confié à des fournisseurs externes de logiciels-services (SaaS), de plateformes-services (PaaS) ou d'infrastructures-services (IaaS), à condition que l'option choisie génère des économies et que les exigences de la Société en matière de continuité des activités et de sécurité de l'information soient respectées.

## Immobilier

### Réduction de l'empreinte immobilière

Objectif du projet : Réduction du portefeuille immobilier.

#### Résultats attendus 2016-2017

Déménager dans de nouvelles installations à Calgary, à l'automne 2017 : réduction de 46 000 pi<sup>2</sup> de superficie locative.

Déménager dans de nouvelles installations à Iqaluit au printemps 2017.

Réduction combinée d'environ 125 000 pi<sup>2</sup> de superficie locative à Halifax, Moncton et Matane.

Réaliser le projet de la Maison de Radio-Canada conformément aux priorités de la *Stratégie 2020* et aux priorités stratégiques et commerciales des Services français.

Mettre en œuvre les exigences relatives au nouvel espace pour le Centre de radiodiffusion de Toronto après avoir effectué un Programme fonctionnel et technique (PFT).

#### Résultats finaux 2016-2017

Construction de la nouvelle station de Calgary en cours sur Veterans Place. L'ancien immeuble sur le boulevard Westmount N.-O. a été mis en vente.

Déménagement des employés d'Iqaluit dans leur nouvelle station en décembre 2016.

Négociations en cours pour la vente de l'ancien immeuble des services de télévision sur le chemin Bell à Halifax.

L'immeuble de Matane (rue Saint-Sacrement) a été démoli en octobre 2016 après une opération de désamiantage qui a laissé le bâtiment dans un état impropre à la vente. L'immeuble de Moncton (avenue Université) a été vendu en novembre 2016.

En novembre 2016, le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada a retenu la proposition du groupe Broccolini pour ériger la nouvelle Maison de Radio-Canada, et celle du Groupe Mach pour acheter la partie ouest du terrain qu'occupe présentement la Société. Les deux transactions ont été approuvées par le gouvernement en avril 2017.

Un Programme fonctionnel et technique (PFT) pour le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto a été mené au printemps 2016. L'équipe des Solutions immobilières développe actuellement une stratégie en vue d'optimiser le niveau d'occupation et de louer les locaux excédentaires à des tiers.

## 2.2 Stratégie pour Personnes et Culture

### Gestion du changement

Objectif du projet : 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 que représentera la *Stratégie 2020*.

#### Résultats attendus 2016-2017

S'assurer que les ressources de Personnes et Culture sont optimisées afin que ce groupe puisse offrir un soutien ciblé à l'équipe du design organisationnel dans les secteurs des ressources humaines, des relations industrielles et de la gestion du changement.

Travailler avec les leaders, planifier le changement, offrir de l'encadrement et du soutien afin de concrétiser les avantages découlant du design organisationnel.

Améliorer la sensibilisation à la gestion du changement en formant 60 leaders additionnels par l'intermédiaire du Système évolutif de développement du leadership.

#### Résultats finaux 2016-2017

Déploiement et mise en œuvre d'une nouvelle structure organisationnelle.

Développement d'une stratégie intégrée de changement de culture approuvée par l'Équipe de la haute direction afin de poursuivre la mise en œuvre de changements positifs. Cette stratégie a comme objectif d'établir une culture favorisant l'engagement, moins réactive et plus axée sur les résultats, en misant sur une approche multidimensionnelle, intégrée et progressive en matière de talents, ainsi que sur le soutien des Ressources humaines.

Le taux de participation au deuxième sondage annuel sur la mobilisation mené en partenariat avec Gallup a atteint un sommet de 71 %. Les résultats indiquent une amélioration globale et une dynamique positive.

Quatre-vingt-quinze leaders ont suivi la formation du Système évolutif de développement du leadership. L'approche pratique et le côté pertinent de cette formation ont suscité des commentaires très positifs.



## Initiatives stratégiques pour 2017-2018

En 2017-2018, nous continuerons de nous concentrer sur l'atteinte des objectifs de la *Stratégie 2020*. Les initiatives en découlant, présentées dans les tableaux ci-dessous, touchent la programmation, la production, l'infrastructure, et Personnes et Culture.

### 1. Contenu et services : la pierre angulaire de la *Stratégie 2020*

#### 1.1 Mobilisation des Canadiens dans l'espace public

##### Programmation

Le fait d'avoir une programmation allumée, unique et typiquement canadienne au cœur même de notre plan nous permettra d'accroître et d'approfondir notre lien avec chaque Canadien. Nous devons créer les conditions nécessaires pour offrir à notre auditoire une vaste gamme de contenus percutants et de qualité supérieure qui informent, éclairent et divertissent sur toutes les plateformes : faire preuve d'une créativité ambitieuse et parfois audacieuse, et continuer de miser sur la diversité et l'inclusion.

Programmation			
Objectif : Rendre le diffuseur public plus numérique, plus local et encore plus ambitieux dans sa programmation canadienne et, par voie de conséquence, augmenter sa valeur aux yeux des Canadiens.			
	Objectif stratégique pour 2017-2018		Résultats attendus à long terme
	Services anglais	Services français	
Arts et Divertissement	Produire et présenter une programmation à forte valeur événementielle autour du 150 <sup>e</sup> du Canada.		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.
	<p>Maximiser l'utilisation du contenu de toutes les plateformes par l'auditoire.</p> <p>Commander des émissions de divertissement scénarisées de premier choix.</p> <p>Offrir des documentaires présentant des points de vue audacieux et suscitant la réflexion.</p> <p>Offrir des émissions de divertissement factuel visant à présenter les Canadiens les uns aux autres.</p>	<p>Produire et présenter une programmation à forte valeur événementielle autour du 375<sup>e</sup> de Montréal.</p> <p>Mettre en œuvre la stratégie culturelle de Radio-Canada afin de maximiser l'utilisation de toutes les plateformes disponibles.</p> <p>Améliorer l'offre d'ICI TOU.TV et d'ICI TOU.TV EXTRA afin de renforcer leur positionnement comme pierre angulaire de la stratégie multiplateforme.</p> <p>Développer la capacité d'analyse stratégique des données de Radio-Canada pour proposer la meilleure expérience possible aux auditoires.</p>	
Information	<p>Faire évoluer l'offre télévisuelle en fonction des tendances les plus récentes en matière de consommation de l'information télévisée.</p> <p>Améliorer la couverture des événements internationaux sur le terrain.</p>		
	<p>Informers les Canadiens en leur offrant des reportages audacieux et indépendants, d'intérêt national et profondément pertinents sur le plan personnel.</p> <p>Étendre les services et la couverture internationale de CBC News.</p> <p>Continuer de mettre l'accent sur la production et la distribution de contenu numérique.</p>	<p>Poursuivre le développement d'une offre numérique intégrée, basé sur une connaissance détaillée de l'auditoire, notamment dans le but de rajeunir les auditoires.</p>	

Programmation (suite)			
Objectif : Rendre le diffuseur public plus numérique, plus local et encore plus ambitieux dans sa programmation canadienne et, par voie de conséquence, augmenter sa valeur aux yeux des Canadiens.			
	Objectif stratégique pour 2017-2018		Résultats attendus à long terme
	Services anglais	Services français	
Service local	<p>Nous rapprocher des communautés que nous desservons, notamment en utilisant les événements communautaires comme « cinquième plateforme ».</p> <p>Intégrer la stratégie locale 2020 consistant à donner la priorité aux plateformes mobiles dans les marchés locaux.</p> <p>Étendre les services locaux lorsque les ressources financières nous le permettent.</p>	<p>Offrir un service de base cohérent pour toutes les communautés.</p> <p>Offrir des contenus adaptés aux besoins particuliers de chaque région.</p> <p>Accélérer la transition vers l'offre numérique et mobile, en s'adaptant aux besoins des auditoires.</p>	<p>Préserver la présence géographique de CBC/Radio-Canada pour accroître davantage notre présence locale, mais à un coût moindre.</p> <p>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.</p>
Radio parlée	<p>Élaborer de nouvelles formes de récits de façon à atteindre de nouveaux auditoires sur de multiples plateformes.</p> <p>Offrir du contenu de façon inédite et pertinente, comme du contenu audionumérique sur demande.</p> <p>Améliorer la représentativité et les liens en mettant l'accent sur la diversité et l'inclusion.</p>	<p>Poursuivre le développement de la grille en réduisant le nombre de reprises ainsi qu'en bâtissant la relève et en formant les talents.</p>	<p>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.</p>
Musique	<p>Privilégier les artistes d'ici et leur rendre hommage auprès des auditoires canadiens.</p> <p>Donner la priorité aux plateformes numériques et mobiles pour arrimer et faire croître nos auditoires, tout en gardant une radio terrestre forte.</p>	<p>Faire évoluer et soutenir l'offre numérique, particulièrement pour les plateformes mobiles.</p> <p>Renouveler l'offre de musique classique.</p>	
Sports	<p>Continuer de miser sur une approche de partenariat collaboratif entre Radio-Canada et CBC pour offrir une expérience olympique/paralympique unique aux Canadiens (PyeongChang 2018).</p>		<p>Faire de CBC/Radio-Canada le diffuseur par excellence des sports de haut niveau et olympiques.</p>
	<p>Continuer d'être un diffuseur détenteur des droits de classe mondiale, tant sur les plateformes traditionnelles qu'avec une présence numérique importante, en faisant appel à des partenariats inédits avec les organisations sportives canadiennes et en ayant la capacité d'adapter ses outils, ses ressources et ses effectifs pour réaliser sa stratégie.</p>	<p>Développer davantage le journalisme sportif multiplateforme avec une offre nouvelle et typiquement radio-canadienne.</p>	<p>Devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie.</p>

## 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. Depuis plus de vingt ans, les politiques publiques, tout comme le financement public, ont favorisé le développement d'un grand nombre de producteurs indépendants. CBC/Radio-Canada entend adapter de manière importante sa production interne à l'échelle de l'organisation, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio.

Adaptation de la production à l'interne		
Objectif du projet : La Société prévoit 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.		
Objectif stratégique pour 2017-2018		Résultats attendus à long terme
Services anglais	Services français	
<p>Statu quo – continuer d'évaluer la capacité de production en fonction des besoins de programmation et des coûts d'externalisation.</p>	<p>Continuer d'optimiser les ressources et les processus de production.</p> <p>Maximiser le rendement du capital investi et protéger les relations d'affaires, la programmation et les sources de revenus.</p> <p>Continuer de maximiser l'animation d'émissions sans ajouter de coûts d'infrastructure.</p> <p>Entreprendre la réalisation du projet de la nouvelle MRC en contrôlant et en atténuant les impacts et les risques pour les productions – actuelles et planifiées – ainsi que pour les partenariats d'affaires.</p> <p>Développer stratégiquement l'aménagement de la nouvelle MRC en faisant appel à la créativité et à l'expertise des employés pour optimiser l'utilisation de l'espace et les fonctionnalités de production.</p>	<p>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.</p> <p>Réduire l'empreinte technologique et immobilière partout au pays en concentrant les efforts et les ressources sur le contenu plutôt que sur l'infrastructure.</p> <p>Devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie.</p> <p>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.</p>

### 1.3 Consolidation de l'infrastructure numérique de la musique

En vue de créer un solide environnement numérique pour le futur, les Services français et les Services anglais collaborent présentement à la mise sur pied d'une plateforme commune.

Consolidation de l'infrastructure numérique de la musique	
Objectif du projet : Développer une infrastructure commune pour ICIMUSIQUE.ca et CBCMusic.ca.	
Objectif stratégique pour 2017-2018	Résultats attendus à long terme
Service anglais et Services français	
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. Poursuivre le travail du Comité de gouvernance pour l'établissement des priorités et l'allocation des ressources communes et distinctes spécifiques aux médias, conformément aux objectifs opérationnels.	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.

## 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. Dans le cadre de la *Stratégie 2020*, la Société réinventera 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.

#### Infrastructure

En novembre 2015, la Société a annoncé la création d'une nouvelle composante : Infrastructure et Services technologiques médias (ISTM). La consolidation de nos fonctions centrales en matière de technologie et d'infrastructure, ainsi que la centralisation de notre processus décisionnel au sein du groupe ISTM :

- favoriseront la collaboration entre nos experts des technologies,
- amélioreront notre capacité d'adaptation,
- faciliteront la mise en œuvre uniforme de notre stratégie technologique et des nouveaux systèmes qui soutiennent nos composantes médias,
- assureront la cohérence des décisions de nature technologique à l'échelle de la Société,
- nous permettront de réduire nos coûts d'exploitation.

Ce changement aidera aussi la Société à suivre l'évolution rapide du paysage médiatique.

Consolidation de l'infrastructure d'ISTM	
Objectif du projet : Déterminer les synergies possibles au sein de l'infrastructure actuelle de la Société.	
Objectif stratégique pour 2017-2018	Résultats attendus à long terme
La priorité stratégique pour ISTM est de poursuivre la stratégie d'optimisation de l'infrastructure qui a été élaborée en 2016-2017. De plus, selon les recommandations découlant de l'étude sur les centres de données, des initiatives visant l'infrastructure et les applications seront entreprises en fonction des projets réalisés.	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.

Alors que nous achevons la deuxième année de notre plan stratégique, le nombre de propriétés appartenant à la Société est passé de 18 à 16 à la suite de l'achèvement des projets de Moncton et de Matane. Le projet de déménagement à Iqaluit est aussi terminé, le personnel ayant emménagé à la fin novembre 2016 dans de nouveaux locaux, modernes et de taille adéquate. Ces trois projets combinés ont permis de retrancher 55 000 pieds carrés de notre portefeuille immobilier.

Les espaces excédentaires disponibles dans certains immeubles ont aussi été offerts sur le marché afin de générer des revenus. C'est à Vancouver et à Toronto qu'ont eu lieu la plupart des activités de location pour l'exercice 2016-2017 avec un total d'environ 12 000 pieds carrés. L'espace excédentaire ciblé à Toronto et à Regina a été offert en location dans ces marchés respectifs.

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 28.

Réduction de l'empreinte immobilière	
Objectif du projet : Réduction du portefeuille immobilier.	
Objectif stratégique pour 2017-2018	Résultats attendus à long terme
<p>La Maison de Radio-Canada : obtenir l'approbation du gouvernement, conclure la vente avec les deux soumissionnaires (vente de la propriété et solution relative à l'immeuble) et obtenir les approbations et les permis appropriés de la Ville de Montréal.</p> <p>Profiter des projets de consolidation des locaux pour mettre en œuvre une nouvelle norme d'aménagement des espaces de travail dans certaines stations.</p> <p>Consolider les espaces que nous occupons, et louer ou rétrocéder la superficie excédentaire dans certaines stations.</p> <p>Conclure la vente des immeubles d'Halifax (chemin Bell) et de Calgary (boulevard Westmount N.-O.).</p>	<p>Procéder à la réduction de deux millions de pieds carrés dans l'ensemble du portefeuille d'ici 2020.</p> <p>Mettre en œuvre une nouvelle norme d'aménagement des espaces de travail (aires ouvertes et environnement collaboratif) à l'échelle de la Société.</p> <p>Réduire le coût total d'occupation dans tous les établissements.</p> <p>Transférer les risques (solutions de location).</p> <p>Maximiser les revenus provenant des actifs actuels.</p>



## 2.2 Stratégie pour Personnes et Culture

La stratégie cherche à simplifier chacun des aspects de CBC/Radio-Canada afin d'améliorer l'agilité, la cohésion et l'autonomie.

Afin de continuer d'offrir les émissions et les services auxquels les Canadiens s'attendent, le radiodiffuseur public s'ouvrira davantage aux collaborations et aux partenariats. Puisque la *Stratégie 2020* a pour objectif de développer la culture interne, les compétences et la structure nécessaires au maintien de notre réussite, il faudra continuer d'éliminer le cloisonnement, améliorer la collaboration, devenir plus efficaces, simplifier les processus, déterminer clairement nos attentes envers les leaders, valoriser leur engagement et la prise de responsabilités.

Pour plus d'information sur les indicateurs concernant nos employés, consultez le rapport de performance de la *Stratégie 2020* à la page 28.

Changement de culture	
Objectif du projet : 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 <i>Stratégie 2020</i> .	
Objectif stratégique pour 2017-2018	Résultats attendus à long terme
Favoriser la transformation de l'entreprise. Simplifier les structures, les systèmes et les processus afin d'ajouter de la valeur à nos services et d'améliorer l'efficacité et l'efficacité. Bâtir une main-d'œuvre diversifiée à rendement élevé pour permettre aux personnes d'exceller. Promouvoir une culture axée sur les valeurs, saine sur le plan psychologique et favorisant la sollicitude, la motivation et la reconnaissance du rendement.	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 que doit prendre CBC/Radio-Canada pour atteindre la viabilité financière à long terme.

Le gouvernement a proposé, dans son budget 2016, un investissement additionnel de 75 millions de dollars dans CBC/Radio-Canada en 2016-2017, puis de 150 millions de dollars les années suivantes. Nous avons aussi développé des indicateurs de rendement spécifiques pour mesurer le réinvestissement additionnel du gouvernement. Ces indicateurs lui ont d'ailleurs été communiqués. Ce plan de reddition de comptes pour le réinvestissement est maintenant affiché sur notre [site web](#) institutionnel et se retrouve également dans notre Rapport annuel.

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. Ce financement nous donne une certaine marge de manœuvre au moment où nous évaluons le progrès de notre stratégie numérique, et il nous permettra de faire des investissements nécessaires pour le futur.

# 6 MESURER NOTRE RENDEMENT

## Évaluation de notre succès

Les outils qui nous permettent de mesurer et d'évaluer le rendement de CBC/Radio-Canada constituent un aspect important 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 trois domaines : notre mandat et notre vision (indicateurs provenant d'un sondage de perception), la *Stratégie 2020* (indicateurs stratégiques) et nos composantes médias (indicateurs opérationnels).

Le sondage de perception portant sur le mandat et la vision est effectué par une firme de recherche indépendante, dans les deux langues officielles, deux fois par an. Les indicateurs de rendement de la *Stratégie 2020* mesurent des cibles spécifiques pour 2020, y compris le nombre de visiteurs sur nos plateformes numériques et la mobilisation de notre effectif. Ces mesures du rendement sont mises à jour chaque année, intégrées à notre rapport annuel, à nos rapports trimestriels et au sommaire du plan d'entreprise, et publiées sur notre [site web](#).

Nous avons aussi développé des indicateurs de rendement spécifiques pour mesurer le réinvestissement additionnel du gouvernement. Ces indicateurs, qui ont d'ailleurs été communiqués au gouvernement, permettront de mesurer l'impact différentiel du nouveau financement sur deux priorités clés : l'expansion de notre présence numérique et l'augmentation de nos services dans les marchés locaux. Nous communiquerons ces résultats au gouvernement et aux Canadiens à la fin de chaque année dans notre sommaire du plan d'entreprise, ainsi que dans notre rapport annuel. Nous produirons aussi des rapports sur les émissions canadiennes que nous avons créées. Toutes ces mesures s'ajoutent aux cibles de rendement spécifiques fixées chaque année pour nos Services français et nos Services anglais.

## 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 permet de démontrer dans quelle mesure les Canadiens jugent que nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991. Il permet également de mesurer le rendement de notre programmation en ce qui concerne sa qualité, son caractère distinctif, et sa capacité de refléter et de rassembler les Canadiens. Le rapport comporte également des indicateurs liés à la vision, qui traduisent le rôle de la Société dans la réalisation de la vision de la *Stratégie 2020*. Les données proviennent de sondages menés auprès d'un échantillon représentatif de Canadiens francophones et anglophones <sup>1</sup>.

Les résultats et les faits saillants du sondage de 2016-2017 sont présentés ci-après. 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). Les résultats du sondage sont présentés plus en détail dans un tableau de bord interactif sur notre [site web](#) institutionnel.




















Dans l'ensemble, la perception des Canadiens à l'égard de CBC/Radio-Canada est demeurée positive en 2016-2017. Voici les principaux faits saillants comparativement aux résultats de l'an dernier :

- Les trois perceptions les plus positives montrent que les Canadiens sont encore fermement convaincus que la programmation de CBC/Radio-Canada *est de grande qualité* (68 %), qu'elle *reflète les régions du Canada* (66 %) et qu'elle *est informative* (65 %).

<sup>1</sup> Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada (1 000 anglophones et 1 000 francophones par sondage). Les sondages sont effectués chaque année, à l'automne et au printemps.

- Notre indicateur de rendement régional – *reflète ma région* – montre un accroissement statistiquement important de trois points, affichant son résultat le plus élevé (46 %), ce qui démontre qu’encore plus de Canadiens sont convaincus que le contenu régional proposé par CBC/Radio-Canada reflète bien leur communauté.
- Quatre indicateurs marquent un léger recul comparativement à l’année dernière, soit une diminution statistiquement importante de trois points. Ces indicateurs sont : *couvrent les enjeux majeurs de façon équilibrée et équitable* (55 %), *est éclairante* (54 %), *reflètent une diversité d’opinions* (51 %) et *reflète ma culture* (43 %).

### Pourcentage des Canadiens qui ont accordé à CBC/Radio-Canada **des notes élevées (8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points)**<sup>1</sup>

	La programmation de CBC.Radio-Canada...	2014-2015	2015-2016	2016-2017	
 <p><b>Indicateurs de rendement liés à la Loi sur la radiodiffusion</b></p>	 est informative	68%	67%	65%	
	 est éclairante	57%	57%	54%	
	 est divertissante	54%	51%	50%	
	 est disponible sur les nouvelles plateformes	67%	60%	62%	
	HQ est de grande qualité	66%	68%	68%	
	 est différente de celle offerte par les concurrents	45%	46%	45%	
	 reflète les différentes régions du Canada	66%	66%	66%	
	 reflète ma région	44%	43%	46%	
	 reflète la diversité du Canada	53%	55%	55%	
	 reflète ma culture	47%	46%	43%	
	<b>Les émissions d’information de CBC/Radio-Canada...</b>				
	 reflètent une diversité d’opinions	55%	54%	51%	
 couvrent les enjeux majeurs de façon équilibrée et équitable	58%	58%	55%		
 <p><b>Indicateurs de rendement liés à la vision</b></p>	<b>CBC/Radio-Canada...</b>				
	 est personnellement importante pour moi	59%	57%	55%	
	 prête une oreille attentive à ses auditoires	46%	45%	44%	
	 appuie la création de contenu canadien original	65%	61%	62%	
	 interagit activement avec les auditoires	48%	48%	47%	
	 est le leader en matière de contenu canadien	61%	60%	59%	
 offre une place aux Canadiens pour partager leurs idées et leurs opinions avec les autres	55%	55%	56%		

<sup>1</sup> Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada (1 000 anglophones et 1 000 francophones par sondage). Les sondages sont effectués chaque année, à l’automne et au printemps.

## Notre rendement – Stratégie 2020

Le rapport de performance de la *Stratégie 2020* vise à vérifier que nous atteignons les objectifs nationaux de notre plan stratégique actuel. Nous avons déterminé les objectifs à long terme que nous cherchons à atteindre en 2020. Chaque année, nous mesurons les progrès réalisés à l'égard de ces objectifs à l'aide de cibles annuelles intermédiaires. Neuf indicateurs clés sont utilisés afin de mesurer notre rendement relativement aux composantes fondamentales de notre stratégie actuelle : l'auditoire, l'infrastructure, les personnes et la viabilité financière<sup>1</sup>.

L'objectif de notre stratégie 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 neuf indicateurs à l'évaluation de notre succès auprès de l'auditoire. D'ici 2020, nous voulons :









- Que trois Canadiens sur quatre (75 %) estiment qu'au moins un de nos services est très important pour eux personnellement (indicateur 1).
- Que les Canadiens continuent d'être fortement d'accord 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 devons transformer notre infrastructure, notamment en réduisant de 50 % notre empreinte immobilière (indicateur 6)<sup>2</sup>. Nous devons également mobiliser nos employés (indicateur 7) et veiller à ce qu'ils reflètent mieux la diversité qui caractérise la société que nous servons (indicateur 8). Nous voulons atteindre ces objectifs en réduisant nos coûts pour être plus viables financièrement (indicateur 9).




<sup>1</sup> Depuis le début de 2016-2017, l'indicateur du fonds d'investissement (anciennement l'indicateur 10) n'est plus présenté dans le rapport de performance de la *Stratégie 2020*, cet indicateur n'ayant plus d'utilité en raison du réinvestissement du gouvernement dans CBC/Radio-Canada.

<sup>2</sup> Indicateur 5 - Temps total passé avec CBC/Radio-Canada mesure le temps consacré à nos services de télévision, de radio et à nos services numériques. À l'automne 2016, Numeris a modifié sa méthodologie en offrant aux participants le choix de compléter leur cahier d'écoute en utilisant la version en ligne plutôt que la version imprimée traditionnelle. Numeris reconnaît que l'amélioration de sa méthodologie a une incidence importante sur les résultats dans les marchés anglophones. Nos résultats pour la radio constituent une partie importante de cet indicateur. Par conséquent, les résultats de 2016-2017 ne peuvent être comparés ni avec nos cibles ni avec les résultats des exercices précédents. De plus, la transformation numérique qui caractérise actuellement l'industrie médiatique a réduit la capacité de cet indicateur à mesurer la performance de nos services sur toutes les plateformes. Compte tenu de ce dernier changement, cette mesure a été supprimée du Rapport de performance de la *Stratégie 2020*.

Le rapport de performance de la *Stratégie 2020* – reproduit ci-dessous – est également accessible sur notre [site web](#) institutionnel.

Indicateurs de la <i>Stratégie 2020</i>	Résultats	Résultats	Cibles	Résultats	Cibles	Cibles
	2014-2015	2015-2016	2016-2017	2016-2017	2017-2018	2020
<b>Auditoire / Marché</b>						
1. Importance personnelle pour les Canadiens (% très important) <sup>1</sup>	58,6 %	56,6 %	57,6 %	54,5 % 	58,0 %	75,0 %
2. Les émissions d'information ont des opinions diversifiées et sont objectives (% fortement en accord) <sup>1</sup>	56,8 %	56,2 %	56,5 %	53,2 % 	57,0 %	57,0 %
3. Portée numérique de CBC/Radio-Canada (millions) <sup>2</sup>	12,4	14,6	16,5	16,9 	18,8	18,0
4. Nombre d'interactions numériques avec CBC/Radio-Canada tous les mois (millions) <sup>3</sup>	79,7	103,8	117,2	140,4 	159,5	95,0
5. Temps total passé avec CBC/Radio-Canada (millions d'heures par semaine) <sup>4</sup>	177	171	177	- <sup>4</sup>	- <sup>4</sup>	- <sup>4</sup>
<b>Infrastructure</b>						
6. Diminution de l'empreinte immobilière (millions de pieds carrés de superficie locative) <sup>5</sup>	4,0	3,9	3,9	3,9 	3,8	2,0
<b>Personnes</b>						
7. Mobilisation des employés (% qui sont fiers d'être associés) <sup>6</sup>	N. D.	69,0 %	74,2 %	82,0 % 	84,0 %	90,0 %
8. Diversité des employés (% des nouveaux employés) <sup>7</sup>	16,1 %	18,5 %	23,2 %	23,0 % 	23,2 %	23,2 %
<b>Finances</b>						
9. Cible de réduction des coûts atteinte (millions de dollars)	N. D.	62,0 \$	85,1 \$	87,5 \$ 	93,1 \$	117,0 \$

N.D. = non disponible

 Cible atteinte ou dépassée  Cible partiellement atteinte  Cible manquée

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.

**Auditoire/Marché** – La portée numérique de CBC/Radio-Canada (indicateur 3) a progressé tout au long de l'année et a surpassé la cible fixée pour 2016-2017 avec un auditoire de près de 17 millions de Canadiens pour ses contenus numériques - un sommet inégalé. Les interactions numériques mensuelles (indicateur 4) ont elles aussi dépassé la cible annuelle, stimulées par notre couverture des Jeux Olympiques de Rio 2016 et de l'élection présidentielle américaine.

<sup>1</sup> Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada. Pourcentage de répondants ayant accordé des notes élevées (c.-à-d., 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points). 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 de façon équilibrée et équitable ».

<sup>2</sup> Source : Portée non dupliquée des plateformes numériques de Radio-Canada et de CBC. comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visiteurs uniques.

<sup>3</sup> Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visites.

<sup>4</sup> Indicateur 5 - Temps total passé avec CBC/Radio-Canada. Cet indicateur mesure le temps consacré à nos services de télévision, de radio et à nos services numériques. À l'automne 2016, Numeris a modifié sa méthodologie en offrant aux participants le choix de compléter leur cahier d'écoute en utilisant la version en ligne plutôt que la version imprimée traditionnelle. Numeris reconnaît que l'amélioration de sa méthodologie a une incidence importante sur les résultats dans les marchés anglophones. Nos résultats pour la radio constituent une partie importante de cet indicateur. Par conséquent, les résultats de 2016-2017 ne peuvent être comparés ni avec nos cibles ni avec les résultats des exercices précédents. De plus, la transformation numérique qui caractérise actuellement l'industrie médiatique a réduit la capacité de cet indicateur à mesurer la performance de nos services sur toutes les plateformes. Compte tenu de ce dernier changement, cette mesure a été supprimée du rapport de performance de la *Stratégie 2020*.

<sup>5</sup> 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).

<sup>6</sup> Source : Gallup Consulting, sondage Dialogue 2016. 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.

<sup>7</sup> Cet indicateur 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 les postes de 13 semaines et plus.

Cette année, deux indicateurs (1 et 2) montrent qu'il y a eu un assouplissement général des perceptions des Canadiens. Bien qu'ils soient inférieurs aux cibles et aux résultats des exercices précédents, les résultats sont encore positifs : 6 Canadiens sur 10 estiment en effet que CBC/Radio-Canada est importante pour eux personnellement (indicateur 1). En fait, selon l'étude sur la notoriété des marques menée par Ipsos en 2016, CBC/Radio-Canada est toujours reconnue comme le média le plus influent du Canada<sup>1</sup>. À noter également que nous suivons de très près la perception de nos émissions d'information (indicateur 2) afin de contrôler le risque que les fausses nouvelles et le débat enflammé sur cette question dans les médias sociaux puissent teinter la perception qu'ont les Canadiens envers les émissions d'information en général.

**Infrastructure** – Nous avons atteint la cible de 2016-2017 pour ce qui est de l'empreinte immobilière (indicateur 6). Nous devrions considérablement réduire notre empreinte immobilière après la vente de la Maison de Radio-Canada actuelle et le déménagement dans un immeuble loué, prévu pour l'exercice 2019-2020.

**Personnes** – L'indicateur sur la mobilisation des employés (indicateur 7) a dépassé la cible annuelle de près de huit points de pourcentage en raison de l'amélioration notable du climat organisationnel et de l'environnement de travail.

L'indicateur sur la diversité des employés (indicateur 8) a enregistré une hausse importante en 2016-2017 et a presque atteint la cible fixée. Au quatrième trimestre, nous avons connu notre meilleur rendement depuis le lancement de cet indicateur grâce à l'augmentation des embauches de candidats issus de la diversité. Nous sommes tout près de la cible, et nous continuerons de faire la part belle à la diversité et à l'inclusion pour attirer plus de candidats externes et améliorer la rétention et l'avancement des employés issus de la diversité, afin d'inclure des visages, des voix, des expériences et des perspectives de plus en plus diversifiés dans notre environnement de travail.

Signalons aussi que pour notre stratégie en matière de personnes cette année, le taux de maintien des effectifs (97,3 %) et les dépenses en formation (1 243 \$) étaient supérieures à leurs cibles de 96,4 % et 1 225 \$ pour 2016-2017 respectivement<sup>2</sup>.

**Finances** – Les réductions de coûts (indicateur 9) étaient supérieures à la cible pour 2016-2017.

## Nouveaux indicateurs de rendement

Deux indicateurs de rendement supplémentaires ont été ajoutés pour mesurer l'impact différentiel du réinvestissement du gouvernement sur deux priorités clés : l'expansion de notre présence numérique et l'augmentation de nos services dans les marchés locaux.

Indicateurs d'impact du réinvestissement	Cibles 2016-2017	Résultats 2016-2017	Cibles 2020
1. Nombre d'interactions numériques supplémentaires avec CBC/Radio-Canada tous les mois <sup>3</sup>	3,0 M	<b>21,3 M</b> ●	5,1 M
2. Service local – Nombre d'interactions supplémentaires avec CBC/Radio-Canada tous les mois <sup>4</sup>	750 k	<b>4,3 M</b> ●	3,8 M

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

*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.*

### Nombre d'interactions supplémentaires avec CBC/Radio-Canada dans l'espace numérique (1) et dans les marchés locaux (2)

Dans l'ensemble, notre rendement dans l'espace numérique a été solide, au-delà des cibles de croissance différentielle fixées pour 2016-2017. Nous avons dépassé les attentes fixées pour nos sites principaux (indicateur 1), ce qui signifie que davantage de Canadiens ont visité nos sites, et ce, plus souvent.

Le rendement de nos services numériques locaux (indicateur 2) a également dépassé les attentes, quoique dans une proportion plus faible. Ces indicateurs de rendement clés continueront de faire l'objet d'une surveillance étroite.

<sup>1</sup> Source : Les marques les plus influentes au Canada, Ipsos 2016. En 2016, CBC et Radio-Canada se sont classées au premier rang des médias les plus influents dans leur marché respectif. Toutes catégories confondues, CBC s'est classée au 11<sup>e</sup> rang dans le Canada d'expression anglaise et Radio-Canada, au 8<sup>e</sup> rang au Québec.

<sup>2</sup> C'est la dernière année que nous présentons nos indicateurs « Taux de maintien des effectifs » et « Dépenses en formation par employé » dans le sommaire du plan d'entreprise, puisque nous publions des indicateurs de Personnes et Culture dans le rapport de performance de la *Stratégie 2020*. Source pour « Taux de maintien des effectifs » : (Nombre d'employés permanents - les départs) / Nombre d'employés permanents (exclut les départs à la retraite et le réaménagement des effectifs). Source pour « Taux de maintien des effectifs » : Fonds d'apprentissage et de développement national / Nombre d'employés.

<sup>3</sup> Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visites.

<sup>4</sup> Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visites; Adobe SiteCatalyst, moyenne mensuelle de visites.

## Notre rendement – composantes médias

Outre le suivi du rendement global de la *Stratégie 2020*, nous avons mis au point des indicateurs de rendement clés pour les Services français et les Services anglais et ils sont présentés ci-après. Ces indicateurs sont essentiels pour mesurer notre progrès et ils se rapportent directement à nos priorités stratégiques. Leurs cibles sont formulées chaque année dans les plans de gestion des composantes médias. Un certain nombre de facteurs, dont des éléments particuliers de la programmation, les sources de financement, les tendances de l'industrie de la radiodiffusion, les habitudes des consommateurs et les rendements précédents, sont également pris en compte dans l'établissement des cibles annuelles.

Les indicateurs de rendement clés de la radio, de la télévision et des services numériques de Radio-Canada ont tous atteint ou dépassé leurs cibles respectives pour 2016-2017, à l'exception d'un.

Résultats des Services français	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Cibles 2016-2017	Résultats 2016-2017	Cibles 2017-2018
<b>Réseaux de radio</b>					
ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE et ICI MUSIQUE Part d'auditoire de la journée complète <sup>1</sup>	21,4 %	21,8 %	21,8 %	<b>23,3 %</b> ●	22,9 %
<b>Télévision</b>					
ICI RADIO-CANADA TÉLÉ Part d'auditoire aux heures de grande écoute <sup>2</sup>	19,8 %	19,9 %	19,5 %	<b>20,9 %</b> ●	20,2 %
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA Part d'auditoire de la journée complète <sup>3</sup>	4,8 %	4,7 %	4,7 %	<b>4,8 %</b> ●	4,6 %
<b>Service régional</b>					
ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE Part d'auditoire des émissions du matin <sup>1</sup>	19,2 %	19,9 %	18,9 %	<b>18,7 %</b> ●	19,0 %
Téléjournal 18 h Auditoire moyen par minute <sup>3</sup>	325 k	319 k	319 k	<b>324 k</b> ●	320 k
Offre régionale de Radio-Canada.ca Moyenne mensuelle, visiteurs uniques <sup>4</sup>	0,722 M <sup>5</sup>	0,712 M <sup>5</sup>	1,2 M	<b>1,4 M</b> ●	1,5 M
<b>Numérique</b>					
Offre numérique de Radio-Canada Moyenne mensuelle, visiteurs uniques <sup>6</sup>	1,9 M	3,0 M	3,4 M	<b>3,8 M</b> ●	4,0 M
<b>Chaînes de télévision spécialisées</b>					
ICI RDI Abonnés	10,8 M <sup>7</sup>	10,7 M <sup>7</sup>	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>
ICI ARTV Abonnés	1,8 M	1,8 M	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>
ICI EXPLORA Abonnés	0,6 M	0,8 M	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>
<b>Revenus<sup>9</sup></b>					
Services généralistes, spécialisés et en ligne	234 M\$	216 M\$	201 M\$	<b>211 M\$</b> ●	207 M\$

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

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.

<sup>1</sup> Source : Numeris, cahiers d'écoute de l'automne, francophones au Québec âgés de 12 ans et plus. Émissions du matin : du lundi au vendredi, de 6 h à 9 h.

<sup>2</sup> Source : Numeris, audimètres portables (PPM), francophones au Québec âgés de deux ans et plus. Saison régulière d'ICI RADIO-CANADA TÉLÉ (septembre à mars).

<sup>3</sup> Numeris, audimètres portables, francophones du Québec âgés de 2 ans ou plus, avril à mars.

<sup>4</sup> Source : comScore, Media Metrix, visiteurs uniques, utilisations sur ordinateur (âgés de deux ans et plus) et sur appareils mobiles (âgés de 18 ans et plus), avril à mars. Avant 2015-2016, la mesure tenait compte de l'utilisation des services sur ordinateur uniquement. À partir de 2015-2016, l'offre numérique de Radio-Canada fait l'objet d'une mesure multiplateforme, à l'exception du contenu régional qui est mesuré en fonction de l'utilisation sur ordinateur uniquement. Le contenu régional fera l'objet d'une mesure multiplateforme à compter de 2016-2017.

<sup>5</sup> Avant 2016-2017, la mesure de l'offre régionale de Radio-Canada.ca tenait compte de l'utilisation des services sur ordinateur uniquement.

<sup>6</sup> Source : comScore Media Metrix, visiteurs uniques, utilisations sur ordinateur (âgés de deux ans et plus) et sur appareils mobiles (âgés de 18 ans et plus), avril à mars.

<sup>7</sup> Offre numérique de Radio-Canada : Radio-Canada.ca, ICI.TOUTV, ICI.MUSIQUE.ca, RCInet.ca, ICI.ARTV.ca, ICI.EXPLORA.ca.

<sup>8</sup> En novembre 2014, une erreur de comptabilisation du nombre d'abonnés à ICI RDI nous a été communiquée par l'un de nos partenaires. L'erreur avait touché les résultats annuels de 2014-2015 et elle a été repérée après que nous avons fixé la cible annuelle pour 2015-2016. La cible annuelle d'abonnés pour ICI RDI en 2016-2017 a été établie en fonction des valeurs réelles maintenant connues.

<sup>9</sup> Non publiées pour des raisons de concurrence.

<sup>10</sup> Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et les autres revenus (p. ex., distribution de contenu). Ne comprend pas les revenus provenant des Jeux Olympiques. Les revenus d'ICI ARTV sont intégrés à 100 %, y compris pour 2014-2015, 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.



**Radio** – La part d’auditoire combinée d’ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE et d’ICI MUSIQUE a atteint un nouveau sommet de 23,3 %, bien au-delà de la cible de cette année et du sommet de 21,8 % de l’an dernier. Cette belle performance est attribuable à notre décision de réinvestir dans le contenu. Nous avons pu ainsi ajouter 15 heures d’émissions originales de plus à la grille du lundi au samedi d’ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE, qui ont été très bien reçues par les francophones.

**ICI RADIO-CANADA TÉLÉ** – ICI RADIO-CANADA TÉLÉ a atteint des sommets en 2016-2017. À 20,9 %, la part d’auditoire moyenne de la chaîne aux heures de grande écoute en saison régulière a dépassé la cible. Ce dépassement s’explique en partie par l’arrivée de la nouvelle dramatique *District 31*, qui a enregistré en moyenne un auditoire de 1,2 million de téléspectateurs à l’automne et à l’hiver, ce qui s’est traduit par un gain de 1,3 point de pourcentage pour la part d’auditoire du réseau aux heures de grande écoute. Entre autres ajouts à la grille, mentionnons *Deuxième chance*, *Lâcher prise* et *Feux*, ainsi que la reconduite de succès comme *Tout le monde en parle*, *Unité 9*, *Mémoires vives* et *Les pays d’en haut*, qui ont dépassé les attentes et contribué au rendement robuste enregistré.

**ICI RDI, ICI ARTV, ICI EXPLORA** – Nos trois chaînes spécialisées ont enregistré une part d’auditoire combinée de 4,8 %, un résultat comparable à celui de l’année précédente (4,7 %) et à la cible. ICI RDI a été entraînée par la couverture de l’élection présidentielle aux États-Unis et d’autres événements sur la scène politique et sociale québécoise. Le rendement d’ICI ARTV et d’ICI EXPLORA a été favorisé par l’ajout de nouveau contenu canadien original à la programmation des deux chaînes. L’auditoire d’ICI ARTV continue d’apprécier la nostalgie distillée par la série *Le temps d’une paix*, et la chaîne a également su profiter du retour au petit écran de Marc Labrèche à la barre d’*Info, sexe et mensonges*. Les cotes d’écoute d’ICI EXPLORA ont poursuivi leur croissance grâce à de nouvelles émissions telles que *Les aventures du Pharmachien* et des valeurs sûres comme *Sexplora*.

**Service régional** – Les résultats obtenus par les émissions de radio du matin ont pratiquement atteint la cible. Le bulletin de nouvelles télévisé de début de soirée est quant à lui légèrement en avance sur sa cible et son résultat de l’année précédente.

**Services numériques** – Les Canadiens sont toujours nombreux à utiliser nos services numériques, qui ont enregistré en moyenne 3,8 millions de visiteurs uniques par mois en 2016-2017. Plus de la moitié d’entre eux (53 %) se servent désormais de leurs appareils mobiles, contre 47 % en 2016<sup>1</sup>. La couverture des Jeux Olympiques et des élections américaines offerte sur Radio-Canada.ca a exercé un fort attrait sur les auditoires. D’autres facteurs ont contribué au rendement remarquable de notre offre numérique, notamment le lancement de la nouvelle application mobile d’ICI MUSIQUE et la refonte majeure des applications d’ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE et d’ICI RADIO-CANADA consacrées à l’information. Notre populaire service de télévision numérique ICI TOU.TV, qui a profité de l’injection de contenu exclusif et original durant l’année écoulée, a également contribué à séduire les Canadiens. Il ne faudrait pas oublier de souligner la portée de nos services régionaux qui, avec 1,4 million de visiteurs uniques, a dépassé sa cible.

**Revenus** – Malgré un marché de la publicité télévisée difficile, nos revenus ont dépassé la cible – les revenus publicitaires, toutes plateformes confondues, ont été plus élevés que prévu. Les revenus tirés des partenariats avec des producteurs indépendants et des prestations de services ont également contribué à notre succès financier, sans compter les revenus d’abonnement de nos services de télévision et de notre portail éducatif Curio.ca qui ont dépassé les résultats escomptés.

<sup>1</sup> Source : comScore, Media Metrix.

## Résultats des Services anglais

	Résultats 2014-2015	Résultats 2015-2016	Cibles 2016-2017	Résultats 2016-2017	Cibles 2017-2018
<b>Radio</b>					
CBC Radio One et CBC Radio 2 Part d'auditoire de la journée complète <sup>1</sup>	18,1 %	18,5 %	18,7 %	- <sup>2</sup>	- <sup>2</sup>
<b>Radio - nouveaux indicateurs à partir de 2017-2018</b>					
Part de CBC Radio One et CBC Radio 2 (5 marchés mesurés par les audimètres portables) Part d'auditoire de la journée complète dans les 5 marchés mesurés par les audimètres portables <sup>3</sup>	-	-	-	-	11,1 %
Portée nationale de CBC Radio One Portée nationale mensuelle moyenne <sup>4</sup>	-	-	-	-	7,7 M
Portée nationale de CBC Radio 2 Portée nationale mensuelle moyenne <sup>4</sup>	-	-	-	-	4,5 M
<b>Télévision</b>					
CBC Television Part d'auditoire aux heures de grande écoute <sup>5</sup>	6,0 %	5,8 %	6,0 %	5,5 %	5,8 %
CBC News Network Part d'auditoire de la journée complète <sup>5</sup>	1,5 %	1,7 %	1,5 %	1,6 %	1,5 %
<b>Service régional</b>					
CBC Radio One Part d'auditoire des émissions du matin <sup>1</sup>	19,5 %	20,4 %	20,4 %	- <sup>2</sup>	- <sup>2</sup>
Bulletins télévisés de nouvelles locales de 18 h Auditoire moyen par minute <sup>5</sup>	375 k	345 k	345 k	313 k	335 k
Offre régionale de CBC.ca Moyenne mensuelle, visiteurs uniques <sup>6</sup>	4,0 M <sup>7</sup>	4,3 M <sup>7</sup>	10,1 M	10,6 M	10,8 M
<b>Service régional - nouveaux indicateurs à partir de 2017-2018</b>					
Part de CBC Radio One (5 marchés mesurés par les audimètres portables) Part d'auditoire des émissions du matin dans les 5 marchés mesurés par les audimètres portables <sup>3</sup>	-	-	-	-	14,5 %
Portée nationale de CBC Radio One Auditoire des émissions du matin, portée nationale mensuelle moyenne <sup>4</sup>	-	-	-	-	3,5 M
<b>Numérique</b>					
Offre numérique de CBC Moyenne mensuelle, visiteurs uniques <sup>6</sup>	10,6 M	12,4 M	14,1 M	14,8 M	16,3 M
<b>Chaînes de télévision spécialisées</b>					
CBC News Network Abonnés	11,2 M	11,0 M	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>
documentary Abonnés	2,7 M	2,5 M	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>	- <sup>8</sup>
<b>Revenus<sup>9</sup></b>					
Services généralistes, spécialisés et en ligne	321 M\$	260 M\$	211 M\$	228 M\$	303 M\$

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

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.

<sup>1</sup> Source : Numeris, cahiers d'écoute de l'automne, personnes âgées de 12 ans et plus. Émissions du matin : du lundi au vendredi, de 6 h à 8 h 30.

<sup>2</sup> À l'automne 2016, Numeris a modifié sa méthodologie en offrant aux participants le choix de compléter leur cahier d'écoute en utilisant la version en ligne plutôt que la version imprimée traditionnelle.

<sup>3</sup> Numeris reconnaît que l'amélioration de sa méthodologie a une incidence importante sur les résultats dans les marchés anglophones. Les résultats de 2016-2017 ne peuvent donc être comparés ni avec les cibles ni avec les résultats de l'exercice précédent. Suite à ce changement de méthodologie, cette mesure est remplacée par de nouveaux indicateurs basés sur les audimètres portables (PPM). Les cibles pour 2017-2018 de ces nouveaux indicateurs sont comprises ci-dessus.

<sup>4</sup> Source : Numeris, audimètres portables, personnes âgées de deux ans et plus, dans les marchés de Toronto, Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal (anglophone), Émissions locales du matin : lundi au vendredi, de 6 h à 8 h 30.

<sup>5</sup> Source : Numeris, audimètres portables, personnes âgées de deux ans et plus.

<sup>6</sup> Source : Numeris, audimètres portables, personnes âgées de deux ans et plus. CBC Television : saison régulière; CBC News Network : avril à mars; bulletins de nouvelles locales de 18 h de CBC Television pendant la saison régulière (septembre à mars). En 2015-2016, la saison régulière a commencé en octobre avec le lancement de la nouvelle programmation.

<sup>7</sup> Source : comScore, Media Metrix, visiteurs uniques, sur un base multiplateforme [utilisation sur ordinateur (âgés de deux ans et plus) et sur appareils mobiles (âgés de 18 ans et plus)], avril à mars. L'offre numérique de CBC.ca a été multiplateforme depuis juillet 2014 et l'offre régionale depuis 2016-2017 (aux exercices précédents, la mesure tenait compte de l'utilisation sur ordinateur uniquement. Comme les données multiplateformes pour la période d'avril à juillet 2016 étaient limitées, le résultat de 2016-2017 correspondra au nombre moyen de visiteurs uniques par mois d'août 2016 à mars 2017.

<sup>8</sup> Avant 2016-2017, les services régionaux de CBC.ca n'étaient mesurés que pour l'utilisation sur ordinateur.

<sup>9</sup> Non publiées pour des raisons de concurrence.

<sup>9</sup> Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et les revenus divers (p. ex., distribution de contenu). Ne comprend pas les revenus provenant de l'entente avec Rogers Communications Inc. qui prévoit la poursuite de la diffusion des matchs de hockey du samedi soir et des séries éliminatoires à *Hockey Night in Canada*. 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, les revenus comprendront les revenus tirés des Jeux Olympiques.

**CBC Television** – La part d’auditoire globale de la chaîne a terminé l’année sous la cible en raison des cotes d’écoute plus faibles enregistrées à l’automne (surtout dans les premières semaines, lorsque les émissions de sports et d’information ont attiré des auditoires particulièrement nombreux) et durant la période des fêtes en décembre. À l’hiver, les parts d’auditoire ont remonté, grâce au retour à l’écran de séries populaires et de nouveaux titres, notamment *Pure*, *Schitt’s Creek*, *Murdoch Mysteries* et *Anne*.

**CBC News Network** – CBC News Network a connu une année impressionnante, dépassant ses cibles sous la poussée d’événements qui ont mobilisé l’attention sur la scène nationale et internationale, tels que les incendies de Fort McMurray au printemps 2016 et l’élection présidentielle aux États-Unis.

**Service régional : Bulletins télévisés de début de soirée** – L’auditoire des bulletins télévisés de nouvelles locales de 18 h s’est situé juste sous la cible, et en deçà des résultats de l’année précédente.

**Contenu numérique régional** – Les résultats pour cet indicateur se comparent avantageusement aux cibles et aux résultats de l’année précédente, en soi un signe de succès de notre nouvelle stratégie locale axée en priorité sur le numérique, qui s’est traduite par un fort volume de nouvelles locales complètes et une programmation adaptée aux différents créneaux de la journée.

**Services numériques** – La moyenne de visiteurs uniques enregistrés chaque mois a bondi et de nouveau dépassé les résultats de l’année précédente ainsi que la cible. Ce succès est largement attribuable au nouveau contenu numérique proposé et à l’amélioration de nos ressources qui nous a permis de lancer un nouveau lecteur vidéo en ligne, de renouveler le site CBCMusic.ca et l’application connexe, et d’offrir un nouveau service de contenu audio sur demande.

**Revenus** – Grâce aux revenus substantiels tirés des abonnements et de la publicité numérique, les revenus des Services anglais ont dépassé la cible.

## Contenu canadien et résultats<sup>1</sup>

La diffusion d’émissions canadiennes est un élément clé pour le radiodiffuseur public. 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 RADIO-CANADA TÉLÉ et CBC Television. Pour l’ensemble de la journée de radiodiffusion, au moins 75 % du contenu diffusé doit être canadien. Durant les heures de grande écoute, le minimum passe à 80 %. Ces deux mesures sont des moyennes calculées sur toute l’année de radiodiffusion, soit du 1<sup>er</sup> septembre au 31 août. Comme l’indique le tableau ci-dessous, au cours des cinq dernières années de radiodiffusion, ICI RADIO-CANADA TÉLÉ et CBC Television ont dépassé les conditions/attentes du CRTC en matière de contenu canadien, que ce soit pour l’ensemble de la journée de radiodiffusion ou aux heures de grande écoute.

Au cours de l’année de radiodiffusion 2015-2016, ICI RADIO-CANADA TÉLÉ et CBC Television ont continué de dépasser les conditions de licence établies par le CRTC au titre du contenu canadien d’au moins cinq points de pourcentage.

Contenu Canadien - Résultats - 1 <sup>er</sup> septembre au 31 août						
	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	Conditions de licence annuelles
<b>ICI RADIO-CANADA TÉLÉ</b>						
<b>Journée de radiodiffusion</b> (Lun-dim, 6 h à minuit)	86 %	84 %	89 %	82 %	84 % ●	<b>75 %</b>
<b>Heures de grande écoute</b> (Lun-dim, 19 h à 23 h)	93 %	91 %	90 %	91 %	94 % ●	<b>80 %</b>
<b>CBC Television</b>						
<b>Journée de radiodiffusion</b> (Lun-dim, 6 h à minuit)	85 %	93 %	94 %	92 %	84 % ●	<b>75 %</b>
<b>Heures de grande écoute</b> (Lun-dim, 19 h à 23 h)	81 %	86 %	91 %	87 %	85 % ●	<b>80 %</b>

● Conditions dépassées ou atteintes      ○ Conditions manquées

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

# 7 GESTION DES RISQUES

En tant que diffuseur public national du Canada, CBC/Radio-Canada occupe une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et fait face à des risques uniques sur le plan de la planification et de l'exploitation. Comme tous les diffuseurs, la Société doit s'adapter aux changements technologiques, à l'évolution démographique, aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. Ayant en vertu de la loi le mandat de servir tous les Canadiens, CBC/Radio-Canada doit également composer avec des attentes du public et des défis financiers uniques.

CBC/Radio-Canada a pour politique de concevoir, de mettre en œuvre et d'appliquer un cadre de gestion des risques afin de s'assurer que les risques et les possibilités qui touchent les stratégies, les objectifs et les activités de la Société sont déterminés, évalués et gérés de façon appropriée.

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

## 1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le Conseil d'administration exerce sa gouvernance à l'égard des principaux risques auxquels nous sommes exposés, il approuve les grandes politiques et s'assure que les processus et systèmes nécessaires pour gérer les risques sont en place.



## 2 COMITÉ DE VÉRIFICATION

Le Comité de vérification du Conseil s'acquitte de ses responsabilités et remplit ses obligations de surveillance relatives à la gestion des risques en observant les principaux risques, en discutant de leur situation avec la direction pendant ses réunions trimestrielles et en veillant à ce que cette dernière mette en place des programmes pour évaluer l'efficacité des contrôles internes.

2

## 3 ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

L'Équipe de la haute direction détermine et gère les risques, et présente des rapports sur les principaux risques qui nous concernent au Comité de vérification et au Conseil d'administration, recommande des politiques et supervise la production des rapports financiers, de même que l'application des systèmes de contrôle interne.



## 4 COMPOSANTES MÉDIAS ET SERVICES DE SOUTIEN

Les composantes médias et les services de soutien cernent et évaluent d'abord les risques auxquels ils sont exposés, les présentent dans leur plan de gestion annuel, puis élaborent et mettent en œuvre des plans détaillés pour les gérer. Les risques sont classés par ordre de priorité en fonction de leurs répercussions potentielles et de leur probabilité.

4

La Vérification interne planifie les audits qu'elle 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 CBC/Radio-Canada a été exposée pendant l'exercice 2016-2017 et leurs répercussions continues en 2017-2018.

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>1. Résultats de la consultation du gouvernement sur l'avenir du contenu canadien dans un monde numérique et rapports connexes de l'industrie</b>		
<p>Notre capacité à remplir notre mandat est amoindrie par plusieurs facteurs : déplacement 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.</p> <p>Le mémoire que CBC/Radio-Canada a déposé dans le cadre de la consultation du gouvernement sur le renforcement du contenu canadien dans un monde numérique explique les avantages d'abolir la publicité sur toutes ses plateformes en échange d'un financement de remplacement de 318 millions de dollars.</p> <p>Pressé par d'autres priorités, le gouvernement pourrait décider de restreindre notre mandat ou de modifier notre modèle d'affaires, ce qui, dans les deux cas, risquerait d'avoir des répercussions profondes sur l'avenir de l'organisation et sur la possibilité de corriger notre modèle d'affaires qui ne fonctionne plus.</p>	<p>Continuer de promouvoir le plan stratégique et de communiquer de l'information aux parties intéressées, à l'interne et à l'externe.</p> <p>Continuer de promouvoir le mémoire de CBC/Radio-Canada et les avantages d'abolir la publicité sur toutes ses plateformes en échange d'un financement de remplacement, auprès des parties intéressées, à l'interne comme à l'externe. Rappeler la nécessité d'offrir au diffuseur public du Canada un financement adéquat et stable à tous les niveaux du gouvernement.</p> <p>Préserver la souplesse dans les décisions d'exploitation, notamment en préparant des plans de repli en cas d'abandon de la publicité.</p> <p>Élaborer des plans de communications proactives ou réactives, le cas échéant.</p> <p>Conclure des ententes de partenariats afin d'étendre la portée de nos émissions d'information.</p>	<p>Le cadre stratégique donne à la Société les moyens de réussir, aujourd'hui et à l'ère de la postradiodiffusion traditionnelle. Il garantit que les services 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 de l'industrie.</p> <p>L'incertitude qui entoure l'orientation future de la Société risque de nuire à ses revenus autogénérés, à ses décisions d'exploitation, au moral du personnel et au maintien de ses effectifs clés.</p>
<b>2. Nouveaux moyens de distribution/perturbations du secteur</b>		
<p>L'adoption de nouveaux moyens de distribution peut engendrer des perturbations dans le secteur de la radiodiffusion et donner naissance à de nouveaux modèles de revenus. CBC/Radio-Canada doit s'adapter à de nouvelles réalités qui souvent mettent en scène des partenaires non traditionnels.</p>	<p>Continuer à concentrer les efforts mis sur le contenu offert sur les plateformes numériques, soit par l'utilisation de contenu de radio et de télévision ou par l'offre de contenu numérique original.</p> <p>Maintenir et accroître les partenariats à des fournisseurs de services de télévision par contournement d'expérience et connaissant du succès (dans la mesure où la promotion de la marque est possible).</p> <p>Adapter le processus d'évaluation du rendement de manière à optimiser la prise de décisions en modelant les IRC sur les habitudes des auditoires.</p> <p>Améliorer la technologie de manière constante afin de répondre aux attentes des auditoires.</p> <p>Négocier des ententes pour acquérir les droits sur des contenus populaires selon des modalités économiquement viables.</p> <p>Entreprendre le développement 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.</p>	<p>Le fait de rejoindre les auditoires sur les plateformes ou les canaux de distribution qu'ils préfèrent aura une incidence sur la consommation globale du contenu offert par CBC/Radio-Canada, sur la valeur de nos services aux yeux du public, sur nos revenus publicitaires et d'abonnement, de même que sur la pertinence du diffuseur public.</p>

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>3. Préoccupations budgétaires</b>		
<p>Nous sommes aux prises avec des défis financiers qui incluent l'affaiblissement du marché publicitaire dans toute l'industrie et l'exode des revenus publicitaires vers les plateformes numériques au détriment des services de télévision traditionnels.</p> <p>L'application des décisions découlant de l'instance Parlons télé du CRTC (p. ex., petits forfaits de base et services facultatifs offerts individuellement ou dans de petits forfaits) peut avoir des répercussions négatives sur les revenus d'abonnement et les revenus publicitaires.</p> <p>L'évolution des habitudes de consommation des auditoires, entre autres le phénomène du désabonnement et de la réduction des services, entraîne une diminution des abonnements aux services par câble et satellite des entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR).</p> <p>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.</p> <p>Des changements aux critères d'admissibilité aux fonds pour la production indépendante et la baisse des contributions versées par les EDR pourraient avoir un impact sur la disponibilité et le coût des productions indépendantes pour CBC/ Radio-Canada.</p>	<p>Continuer d'investir en priorité dans la télévision aux heures de grande écoute, le créneau qui attire les auditoires les plus nombreux et génère le plus de revenus à la télévision généraliste.</p> <p>Développer de nouvelles émissions intéressantes et typiquement canadiennes.</p> <p>Tirer le plein bénéfice de la stratégie multiplateforme/multiécran en matière de diffusion, d'approvisionnement et de distribution.</p> <p>Tirer profit de nouvelles formes de partenariats ou d'ententes pour faire augmenter les nouvelles sources de revenus ou offrir une nouvelle valeur aux clients existants.</p> <p>Poursuivre la mise en œuvre des mesures de contrôle des coûts prévues par la <i>Stratégie 2020</i>.</p>	<p>Il pourrait être nécessaire de modifier notre plan stratégique si les revenus publicitaires et d'abonnement continuent de diminuer.</p> <p>Une réduction du financement par les fonds pour la production indépendante diminuerait le volume de la programmation originale produite.</p>
<b>4. Moral, recrutement et conservation du personnel</b>		
<p>La conservation et la mobilisation d'une main d'œuvre solide sont essentielles à l'atteinte des objectifs stratégiques.</p> <p>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.</p> <p>Difficulté à atteindre les objectifs de 2020 en matière de diversité.</p>	<p>Poursuivre l'exécution du plan de gestion du changement organisationnel, incluant les activités de soutien en rapport avec les principaux projets de mise en œuvre de la <i>Stratégie 2020</i>.</p> <p>Déployer les plans d'action adoptés à la lumière des résultats du sondage sur la mobilisation de 2016 afin de résoudre les préoccupations. Procéder ensuite au sondage annuel sur la mobilisation des employés pour évaluer les niveaux de mobilisation et résoudre les préoccupations constatées.</p> <p>Mettre sur pied un Groupe de travail mixte sur la culture en milieu de travail (GTCMT) réunissant tous les syndicats afin de s'attaquer aux problèmes communs.</p> <p>Mettre en œuvre la deuxième année de la feuille de route de la culture, laquelle inclut une campagne de sensibilisation au recensement culturel.</p> <p>Développer et mettre en œuvre le plan triennal sur l'inclusion et la diversité 2015-2018.</p>	<p>Nous avons l'intention de maintenir ce rythme pour former notre personnel à la nouvelle réalité numérique, permettre à nos leaders de soutenir encore mieux leurs équipes, et continuer de consolider nos compétences professionnelles dans tous les secteurs de la Société.</p>

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>5. Relations et négociations avec les syndicats</b>		
<p>Des négociations sont en cours pour élaborer la convention collective de la nouvelle unité fusionnée des Services français représentée par le Syndicat des communications de Radio-Canada (SCRC). Des discussions se poursuivent également avec la Guilde canadienne des médias (GCM) pour répondre aux principaux enjeux pendant la durée de la convention actuelle.</p> <p>Il y a un risque que la prolongation des procédures pour négocier la première convention collective nuise aux relations de travail entre la direction et les employés.</p> <p>Il y a un risque que nos activités soient perturbées par un arrêt de travail.</p>	<p>Continuer de communiquer de manière transparente avec les employés et les syndicats, et impliquer les employés dans l'élaboration des initiatives stratégiques.</p> <p>Mettre en œuvre un mandat de négociation clair qui garantit une souplesse dans les conditions de travail et la réduction des barrières juridiques entre les unités de négociation.</p> <p>Mettre à jour les plans de contingence en cas de conflit de travail.</p>	<p>Poursuivre les négociations et discussions avec les unités de négociation.</p>
<b>6. Gestion de la réputation et de l'image de marque</b>		
<p>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.</p> <p>Il y a un risque qu'une perception négative de CBC/Radio-Canada nuise à sa crédibilité et lui fasse perdre des appuis parmi les parties intéressées.</p>	<p>Utiliser un système complet de gestion des enjeux qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• surveille l'environnement;</li> <li>• cerne les enjeux potentiels et les parties intéressées qu'ils pourraient toucher;</li> <li>• prépare pour ces éventualités;</li> <li>• fournit les messages à diffuser et l'orientation aux dirigeants, aux gestionnaires hiérarchiques et au personnel des communications dans tout le système.</li> </ul> <p>Mettre en œuvre un solide plan de gestion de crise axé sur la transparence et des mesures décisives pour réagir à des enjeux critiques.</p> <p>Continuer d'investir dans l'équité de notre marque (p. ex., campagne d'appui pour le diffuseur public du Canada, création d'une programmation communautaire, d'une programmation olympique ou d'une programmation pour le 150<sup>e</sup> du Canada).</p> <p>Rôle du Bureau de la commissaire aux valeurs et à l'éthique :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Examiner l'efficacité et le caractère approprié du Code de conduite, de la politique sur les conflits d'intérêts et d'autres politiques connexes.</li> <li>• Élaborer et déployer une formation à la déontologie.</li> </ul>	<p>L'établissement de plans d'action clairs et transparents permettra d'améliorer notre crédibilité et le soutien des parties intéressées.</p>



Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>7. Projet de la Maison de Radio-Canada (MRC)</b>		
<p>En novembre 2016, le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada a approuvé la proposition de Broccolini (construction de la nouvelle MRC) et l'offre d'achat du Groupe Mach (vente du site actuel de la MRC). Le gouvernement a approuvé le projet en avril 2017.</p> <p>Il y a un risque que le projet ne permette pas d'atteindre l'efficacité opérationnelle espérée, ne respecte pas l'échéancier de construction, ne soit pas conforme aux exigences techniques ou dépasse le cadre budgétaire établi, entraînant des coûts supplémentaires.</p>	<p>Nouer et entretenir des relations d'affaires constructives avec les partenaires.</p> <p>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.</p> <p>Élaborer des scénarios de rechange.</p> <p>Améliorer la consultation et la coordination avec les effectifs afin de les aider à se préparer à déménager dans le nouvel immeuble.</p>	<p>Les transactions seront conclues une fois obtenues les autorisations requises de la Ville de Montréal, et les travaux de construction devraient débuter à l'automne 2017.</p>
<b>8. Sécurité de l'information</b>		
<p>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 CBC/Radio-Canada investit dans la gestion des risques liés à la sécurité de l'information, l'évolution des cybermenaces a le potentiel de perturber ses activités (p. ex., accessibilité de la programmation et des services numériques) et/ou de nuire à sa marque.</p>	<p>Évaluer et surveiller la sécurité des réseaux et les vulnérabilités des systèmes.</p> <p>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.</p> <p>Examiner et enrichir, le cas échéant, le plan de gestion de crise pour y intégrer les incidents liés à la sécurité de l'information.</p>	<p>Continuer à appliquer les stratégies définies et les peaufiner.</p>
<b>9. Changements à la direction et à la gouvernance</b>		
<p>À l'heure actuelle, trois postes sont vacants au Conseil d'administration. De plus, les mandats de cinq membres du Conseil arriveront à terme en 2017, dont celui du président-directeur général et celui du président du Conseil.</p> <p>Il y a un risque que le départ de nombreux administrateurs au cours des 12 prochains mois ou que des changements dans la composition de l'Équipe de la haute direction entravent les processus de prise de décisions et nuisent à la continuité et à la stabilité.</p>	<p>Une liste de critères de sélection définissant le profil des candidats idéaux pour les postes au sein du Conseil (membres, président du Conseil et PDG) a été développée et soumise au cabinet de la ministre.</p> <p>Engager la conversation avec le cabinet de la ministre pour s'assurer qu'elle est sensibilisée à la nécessité que nous avons de sélectionner et de nommer rapidement des candidats qualifiés.</p> <p>Poursuivre le processus rigoureux d'intégration des nouveaux administrateurs à l'aide notamment de séances d'orientation structurées.</p> <p>Développer un plan de transition et une période de chevauchement avec l'actuel PDG et tout membre de l'Équipe de la haute direction qui quitterait son poste.</p>	<p>Un nombre élevé de départs risque de nuire à la mise en œuvre de la <i>Stratégie 2020</i> et à l'atteinte des cibles.</p> <p>Le gouvernement a annoncé en juin la création d'un comité consultatif afin de fournir à la ministre du Patrimoine une liste de candidats qualifiés pour chacun des sièges vacants actuels et à venir au sein du Conseil d'administration, y compris celui du Président du Conseil et du Président de CBC/Radio-Canada.</p>

# 8 PLAN FINANCIER

## Aperçu financier

L'*Aperçu financier* en Annexe A présente le portrait financier de la Société de 2016-2017 à 2021-2022. La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2017-2018 à 2021-2022 dans l'Annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues. Les principaux éléments susceptibles d'avoir un impact sur cet *Aperçu financier* sont présentés ci-dessous.

Le 22 mars 2016, le gouvernement du Canada a annoncé un important réinvestissement dans le diffuseur public du Canada, avec l'injection supplémentaire de 75 millions de dollars en 2016-2017, puis de 150 millions de dollars les années suivantes. 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.

Avec la mise en œuvre de la *Stratégie 2020*, notre objectif est de rendre le diffuseur public plus numérique, plus local et plus ambitieux dans sa programmation canadienne et, par voie de conséquence, d'augmenter sa valeur aux yeux des Canadiens. Pour y arriver, nous continuerons de développer de nouveaux contenus et de nouvelles façons de les partager avec eux. Nous poursuivrons notre transformation dans l'environnement numérique. Nous réinvestirons dans les secteurs clés, en créant par exemple plus d'émissions originales afin de réduire le nombre de reprises sur toutes les plateformes. Nous appuierons aussi davantage les événements importants qui rapprochent les Canadiens. Nous continuerons de soutenir notre programmation autochtone maintes fois primée et nous investirons dans les nouveaux projets et les nouvelles expériences.

Nous renforcerons notre couverture régionale, notamment en assurant une présence numérique dans des marchés locaux spécifiques où CBC/Radio-Canada n'est pas présente, afin que les Canadiens soient mieux informés sur ce qui se passe dans leur communauté. Nous élargirons notre couverture internationale de l'actualité et nous déploierons nos journalistes dans les endroits chauds du globe plus rapidement et plus longtemps. Ces mesures amélioreront notre capacité d'offrir un point de vue canadien sur les événements mondiaux. Afin de préserver les précieuses archives de CBC/Radio-Canada, nous en amorcerons la numérisation.

Le rétablissement du financement au titre de l'inflation salariale en 2016-2017 constitue un élément essentiel de notre stratégie financière. Ce financement était reporté à 2017-2018 et puisque ce financement n'a pas encore été confirmé, il n'est pas reflété dans l'*Aperçu financier* de l'Annexe A.

## Risques importants associés au plan financier et perspectives

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 traditionnels. Nous suivons la situation de près, car nous pensons que le marché de la publicité demeurera en difficulté.

Nous continuons également de surveiller et d'évaluer l'effet sur l'industrie de la télévision au Canada des récentes décisions prises par le CRTC à l'issue de la consultation Parlons télé. À terme, ces décisions réglementaires auront des répercussions sur les revenus de nos services spécialisés.

Ce climat d'incertitude a nui à la réalisation de certaines initiatives prévues dans la *Stratégie 2020*, notamment la création de contenus et le virage numérique. Environ 23 % du nouveau financement sera utilisé pour poursuivre le travail amorcé avec le même dynamisme en vue, à terme, de transformer CBC/Radio-Canada en un espace numérique.

Le gouvernement a lancé une consultation publique dans le but d'élaborer un cadre moderne de politiques culturelles pour un monde numérique. En novembre 2016, CBC/Radio-Canada a publié son mémoire intitulé *Propulser la culture canadienne : renforcer la place du Canada dans l'univers numérique* dans le cadre de la consultation publique du gouvernement. Une éventuelle modification du modèle d'affaires ou du mandat de CBC/Radio-Canada pourrait avoir des répercussions profondes sur l'avenir de l'organisation, mais ils ne sont pas reflétés dans l'*Aperçu financier*.

Si aucune solution n'est trouvée pour compenser la baisse des revenus publicitaires et d'abonnement, les dépenses de programmation devront être réduites pour correspondre aux ressources disponibles dans les années à venir.

## Perspectives

Le 13 mai 2016, Sirius XM Canada Holdings Inc. a annoncé un plan de recapitalisation au moyen d'une transaction de privatisation de l'entreprise. Les actionnaires ont voté en faveur du plan proposé. Cette transaction de recapitalisation et de privatisation a été approuvée par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) le 26 avril 2017. Il est prévu que la Société vende sa participation de 10,15 % au prix de 4,50 \$ l'action, ce qui lui rapportera environ 58 millions de dollars. Les répercussions financières de cette transaction sont reflétées dans l'*Aperçu financier* de l'Annexe A. La majeure partie du produit de la vente des actions sera utilisée, dans notre budget d'immobilisations, pour le projet de la Maison de Radio-Canada, et le reste servira à des fins générales.

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 2024. Avec PyeongChang 2018 et Tokyo 2020, nous sommes maintenant le réseau olympique et le radiodiffuseur officiel du Canada des quatre prochains Jeux Olympiques, avec nos partenaires de radiodiffusion, Bell Média et Rogers Media. La diffusion des Jeux Olympiques en question entraînera une augmentation importante de nos revenus et de nos dépenses en 2017-2018, 2020-2021 et 2021-2022, mais nous prévoyons au moins recouvrer nos coûts pour ces manifestations sportives internationales de premier ordre.

## 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 2017	
Garantie sur les créances	(118 108 000) \$
Capacité restante	101 892 000 \$

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.

# ANNEXE A

## APERÇU FINANCIER (000 \$)<sup>1</sup>

	2016-2017	Prévisions 2017-2018	Prévisions 2018-2019	Prévisions 2019-2020	Prévisions 2020-2021	Prévisions 2021-2022
<b>PROVENANCES DES FONDS</b>						
Crédits pour les activités d'exploitation	1 002 307 <sup>7-8</sup>	1 076 203 <sup>7-8</sup>	1 075 015 <sup>7-8</sup>	1 073 735 <sup>7-8</sup>	1 072 357 <sup>7-8</sup>	1 070 874 <sup>7-8</sup>
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement <sup>2</sup>	96 778	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Revenus publicitaires <sup>3</sup>	300 591	318 831	240 527	237 153	315 016	309 217
Financement et autres revenus <sup>4</sup>	256 329	255 026	233 338	230 146	233 771	233 775
<b>TOTAL PROVENANCES DES FONDS</b>	<b>1 656 005</b>	<b>1 750 060</b>	<b>1 648 880</b>	<b>1 641 034</b>	<b>1 721 144</b>	<b>1 713 866</b>
<b>DÉPENSES</b>						
Télévision, radio et nouveaux médias <sup>5</sup>	1 620 038	1 645 676	1 544 414	1 536 418	1 616 313	1 608 755
Transmission, distribution et collecte	68 502	69 530	70 573	71 632	72 706	73 797
Administration nationale	9 964	10 113	10 265	10 419	10 575	10 734
Charges financières	25 907	24 741	23 628	22 565	21 550	20 580
<b>TOTAL DÉPENSES</b>	<b>1 724 411</b>	<b>1 750 060</b>	<b>1 648 880</b>	<b>1 641 034</b>	<b>1 721 144</b>	<b>1 713 866</b>
<b>ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS D'EXPLOITATION</b>						
(Perte)/gain net sur la cessation d'immobilisations corporelles	(2 362)	-	-	-	-	-
<b>TOTAL - ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS D'EXPLOITATIONS</b>	<b>(2 362)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>POSITION NETTE<sup>6</sup></b>	<b>(70 768)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> 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.

<sup>3</sup> Les chiffres tiennent compte des revenus publicitaires de la télévision, de la radio et des services numériques, et comprennent les revenus provenant des Jeux Olympiques de Rio 2016, des Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018, des Jeux Olympiques de Tokyo 2020, et des Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022. Comprend les revenus publicitaires des services spécialisés (CBC News Network, ICI RDI, *documentary*, ICI ARTV, ICI EXPLORA, ICI TOU.TV EXTRA et Curio.ca).

<sup>4</sup> Les chiffres comprennent les revenus des services spécialisés, les revenus divers et les revenus de financement. En 2017-2018, les revenus financiers et les autres revenus incluent aussi une partie du produit provenant de la vente des actions restantes de SiriusXM. L'autre partie de ce produit ainsi que le produit de la vente de l'immeuble de Montréal apparaissent dans le budget d'immobilisations de l'Annexe B.

<sup>5</sup> Dépenses des chaînes spécialisées de CBC/Radio-Canada (les chiffres comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les chiffres tiennent compte des dépenses liées aux Jeux Olympiques de Rio 2016, aux Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018, aux Jeux Olympiques de Tokyo 2020, et aux Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022.

<sup>6</sup> 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. Comme il est indiqué dans notre Rapport annuel 2016-2017, la perte dans nos résultats d'exploitation sur une base courante s'élève à 22,3 millions de dollars. Cette perte prévue est compensée par des réserves constituées dans les années précédentes. On suppose que la position nette sera équilibrée dans les années futures.

<sup>7</sup> L'augmentation du financement au titre de l'inflation salariale n'a pas encore été annoncée par le Conseil de Trésor pour les exercices 2016-2017 à 2021-2022. 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.

<sup>8</sup> En tenant compte du financement supplémentaire de 75 millions de dollars en 2016-2017, puis de 150 millions de dollars les années suivantes.

# ANNEXE 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 3,9 millions de pieds carrés répartis dans 16 immeubles dont elle est propriétaire et dans 60 immeubles loués partout au Canada. En tout, la Société exerce ses activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 935 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 la *Stratégie 2020*.

### Gouvernance 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 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. Depuis 2013-2014, le suivi des avantages des projets approuvés par le Conseil fait partie des pratiques courantes; l'analyse de la récupération des coûts y était intégrée en 2015-2016.

## 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 57 % de ses actifs nets de 935 millions de dollars au 31 mars 2016. 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, tel que fixé dans la *Stratégie 2020*, 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 aux pages 18 et 23.

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 MRC

Le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada a retenu la proposition du groupe Broccolini pour ériger et aménager la nouvelle Maison de Radio-Canada qui sera louée à CBC/Radio-Canada. Le Groupe Mach doit acheter la partie ouest du vaste terrain qu'occupent présentement les installations du diffuseur public à Montréal. Dans le cadre de ce grand projet de revitalisation, le Groupe Mach prévoit, dans son plan actuel, préserver la tour de Radio-Canada et lui donner une nouvelle vocation. Ces deux transactions ont été approuvées par le gouvernement du Canada en avril 2017. La construction de la nouvelle Maison de Radio-Canada devrait être terminée au début de 2020. Le plan d'immobilisations quinquennal reflète les coûts d'aménagement des nouvelles installations pour notre utilisation, ainsi que les coûts d'acquisition de l'équipement technique.

## 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 11 mai 2017, le gouvernement a approuvé le budget d'immobilisations 2017-2018 de la Société s'élevant à 132,2 millions de dollars. Le sommaire du Plan d'investissement quinquennal de 2017-2018 en immobilisations suit.

### Sources et utilisation des fonds (en milliers de dollars)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget 2017- 2018	Prévisions			
		2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022
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)	25 771	17 233	18 526	19 916	21 412
Rapport	10 000				
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	4 083	52 800	1 500	9 000	
Financement provenant des revenus autogénérés		40 381	25 933		
<b>TOTAL DES FONDS POUR IMMOBILISATIONS DISPONIBLES</b>	<b>132 185</b>	<b>202 745</b>	<b>138 290</b>	<b>121 247</b>	<b>113 743</b>

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget 2017- 2018	Prévisions			
		2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022
Infrastructure de production	33 793	71 665	45 173	60 747	68 055
Services de télévision	26 688	70 795	43 223	59 547	66 605
Services de radio	7 105	870	1 950	1 200	1 450
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	19 694	15 113	11 136	10 146	8 255
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	33 783	21 163	19 317	20 284	7 286
Gestion des installations	40 680	91 069	58 929	25 835	25 912
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	4 235	3 735	3 735	4 235	4 235
<b>TOTAL DU PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS</b>	<b>132 185</b>	<b>202 745</b>	<b>138 290</b>	<b>121 247</b>	<b>113 743</b>



Sont présentés ci-dessous les faits saillants concernant des initiatives plus stratégiques et de plus grande ampleur pour l'année 2017-2018. Certaines de ces initiatives ayant reçu les approbations nécessaires au cours d'exercices antérieurs sont déjà en voie d'exécution.

### Infrastructure de production

Description du projet	Dépenses en 2017-2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>Remplacement continu de l'équipement désuet essentiel à la mission par un équipement aux nouvelles normes numériques.</li> </ul>	15,8 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernisation des régies et de l'infrastructure de production des nouvelles régionales pour soutenir la production centralisée à distance et le passage à la haute définition.</li> </ul>	7,8 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Maison de Radio-Canada (dépenses de planification et de diffusion médias).</li> </ul>	4,3 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"> <li>Investissements pour améliorer les services par les améliorations apportées aux installations de production.</li> </ul>	5,9 millions de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>33,8 millions de dollars</b>

### Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique

Description du projet	Dépenses en 2017-2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise à niveau des systèmes principaux, avec le système de gestion de la diffusion et la migration du système téléphonique vieillissant à un système téléphonique sur IP moins coûteux.</li> </ul>	5,8 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mises à niveau de l'infrastructure essentielle et des réseaux (cybersécurité, stockage, modernisation du réseau local et renforcement de l'infrastructure pour la reprise après sinistre).</li> </ul>	7,3 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"> <li>Amélioration de diverses applications de gestion et mises à niveau techniques.</li> </ul>	6,6 millions de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>19,7 millions de dollars</b>

### Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion

Description du projet	Dépenses en 2017-2018
<ul style="list-style-type: none"> <li>Partie actuelle du contrat de location à long terme de transpondeurs de Télésat.</li> </ul>	9,7 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"> <li>Projets liés à la centralisation de la mise en ondes et de la distribution de la radio, et à l'amélioration de la couverture des services de radio anglaise et française.</li> </ul>	8,6 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"> <li>Divers projets propres aux investissements dans les émetteurs et les pylônes qui sont nécessaires pour améliorer la couverture des services télévision et radio, assurer l'entretien de l'infrastructure et respecter les codes et règlements en vigueur.</li> </ul>	13,9 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"> <li>La Maison de Radio-Canada (planification préliminaire de l'acquisition et du déploiement de l'équipement de mise en ondes, de collecte, de distribution et de diffusion).</li> </ul>	1,6 million de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>33,8 millions de dollars</b>

## Gestion des installations

Description du projet	Dépenses en 2017-2018
<ul style="list-style-type: none"><li>• Portion actuelle des paiements au titre du contrat de location à long terme du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto et du Centre de radiodiffusion d'Halifax.</li></ul>	16,0 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>• La Maison de Radio-Canada (planification préliminaire de l'aménagement des nouvelles installations).</li></ul>	8,1 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projets de consolidation/projets de déménagement (Moncton, Halifax, Iqaluit et Calgary).</li></ul>	4,7 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>• Divers projets d'entretien d'immeubles nécessaires pour se conformer au code du bâtiment, à la réglementation, et aux normes de santé et sécurité, et remplacer les actifs désuets et défectueux.</li></ul>	11,9 millions de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>40,7 millions de dollars</b>

## Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires

Description du projet	Dépenses en 2017-2018
<ul style="list-style-type: none"><li>• Modernisation annuelle du parc automobile de la Société.</li></ul>	2,0 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>• Achats de biens d'équipement secondaires pour satisfaire des besoins imprévus et l'achat d'équipement opérationnel urgent.</li></ul>	2,2 millions de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>4,2 millions de dollars</b>

# ANNEXE C

## MANDAT DE CBC/RADIO-CANADA : EXIGENCES DE LA LOI SUR LA RADIODIFFUSION DE 1991

### 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 pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 (la *Loi*). Chaque année, conformément à l'article 54 de la *Loi*, la Société doit soumettre au ministre du Patrimoine canadien un plan d'entreprise qui fait état de toutes ses activités, y compris ses investissements et ceux de ses filiales en propriété, le cas échéant.

### Le rôle de la Société dans le système canadien de radiodiffusion

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. Voici ce que stipulent les alinéas l) et m) du paragraphe 3(1) :

- (l) La Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit;
- (m) La programmation de la Société devrait à la fois :
  - i. être principalement et typiquement canadienne,
  - ii. 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,
  - iii. contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre,
  - iv. 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,
  - v. chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais,
  - vi. contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales,
  - vii. être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens,
  - viii. refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

Outre son mandat national, CBC/Radio-Canada est aussi tenue par le paragraphe 46(2) de la *Loi* de fournir un service international qui doit être conforme aux conditions de licence et à la réglementation du Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (le CRTC) ainsi qu'à toutes directives données par le gouverneur en conseil.

Aucun autre radiodiffuseur canadien, qu'il soit privé ou public, n'a un aussi vaste mandat ni une telle portée de par ses activités que CBC/Radio-Canada.

## Pouvoirs de la Société

La partie III de la *Loi* définit les pouvoirs de base de la Société.

La relation sans lien de dépendance entre CBC/Radio-Canada et le gouvernement, eu égard aux activités de la Société, est au cœur du régime établi par la partie III. Le paragraphe 35(2) prévoit précisément qu'en ce qui concerne la partie III « toute interprétation ou application de la présente partie doit 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 dans la réalisation de sa mission et l'exercice de ses pouvoirs ». Cette exigence est répétée au paragraphe 46(5) (dans le contexte des objectifs et des pouvoirs de la Société) et de nouveau au paragraphe 52(1) (dans le contexte de certaines dispositions sur les rapports financiers).

Le paragraphe 50(1) de la *Loi* exige que le siège social de la Société soit situé dans la région de la capitale nationale. Les pouvoirs et la mission de la Société sont indiqués dans le paragraphe 46(1), qui réitère que CBC/Radio-Canada a pour mission d'offrir la programmation prévue aux alinéas l) et m) du paragraphe 3(1), et qui dresse la liste des pouvoirs octroyés à la Société afin qu'elle puisse réaliser son mandat, comme la capacité de produire ou d'obtenir les droits des émissions, de conclure des contrats, d'acquérir des droits d'auteur et des marques de commerce, et d'accomplir tout acte accessoire ou propice à l'accomplissement de sa mission.

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.

Conformément à l'article 46.1 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada peut contracter des emprunts, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, jusqu'à un maximum de 220 millions de dollars, ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement.

## Exigences réglementaires

Dans l'établissement et la gestion de ses activités de radiodiffusion, CBC/Radio-Canada doit se conformer aux conditions de licence et autres exigences réglementaires établies par le CRTC en vertu de la *Loi*, de même qu'à toute obligation, en vertu de la *Loi sur la radiocommunication*, qui peut s'appliquer à l'utilisation du spectre des radiocommunications par la Société.

Étant donné le rôle particulier que joue CBC/Radio-Canada au sein du système canadien de radiodiffusion, la *Loi sur la radiodiffusion* établit des limites en ce qui concerne l'autorité réglementaire du CRTC sur la Société.

Le paragraphe 23(1) de la *Loi* exige que le CRTC consulte CBC/Radio-Canada, si elle en fait la demande, quant à toute condition de licence que l'on proposerait d'appliquer à la Société. Si la Société juge que certaines conditions de licence peuvent l'empêcher de remplir adéquatement son mandat en vertu de la *Loi*, elle peut en référer au ministre du Patrimoine canadien [23(2)]. Le ministre a l'autorité d'émettre une directive à l'intention du CRTC en ce qui concerne les conditions de licence en litige.

Conformément au paragraphe 24(2) de la *Loi*, aucune licence principale de CBC/Radio-Canada (c.-à-d. les licences des stations de radio et de télévision généraliste) ne peut être révoquée ou suspendue sans le consentement de CBC/Radio-Canada. Si le CRTC détermine que la Société a enfreint une condition de licence, il doit envoyer un rapport au ministre du Patrimoine canadien et celui-ci doit présenter ce rapport au Parlement (article 25).

Les autres activités de radiodiffusion de la Société (p. ex., les services facultatifs de télévision) sont soumises à la réglementation qui s'applique aux autres intervenants de l'industrie. Cependant, conformément à l'alinéa 26(1)b) de la *Loi*, le gouverneur en conseil peut demander au CRTC de réserver des chaînes ou des fréquences pour CBC/Radio-Canada.

Le CRTC a renouvelé les licences des services de radio et de télévision généralistes et des services facultatifs de CBC/Radio-Canada. Les nouvelles licences, valides pour cinq ans, seront en vigueur du 1<sup>er</sup> septembre 2013 au 31 août 2018. La décision maintient en vigueur les ordonnances de distribution obligatoire d'ICI RDI et de CBC News Network dans leurs communautés respectives de langue officielle en situation minoritaire, et habilite le diffuseur public à adapter la programmation de toutes ses plateformes réglementées en fonction de l'évolution des besoins des Canadiens. La décision indique l'appui du CRTC à notre stratégie en matière de médias numériques et à la mise en œuvre continue de notre plan stratégique à long terme. Enfin, elle prend clairement acte des défis financiers auxquels la Société fait face.

## Gouvernance

Comme il a été indiqué ci-dessus, la partie III de la *Loi* établit les mécanismes de gouvernance de la Société. Conformément à l'article 36 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada a un Conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont le président du Conseil et le président-directeur général, 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 du président-directeur général peuvent être reconduits sans limites, mais tous les autres administrateurs sont limités à deux mandats consécutifs, sauf si leur troisième mandat est en celui de président du Conseil ou de président-directeur général.

Le Conseil d'administration est responsable de la gestion des affaires et des activités de la Société, et, conformément à l'article 40 de la *Loi*, doit rendre des comptes au Parlement par l'entremise du ministre du Patrimoine canadien. Le président-directeur général assure la direction du travail et du personnel de la Société.

Conformément à l'article 45 de la *Loi*, le Conseil est tenu de constituer deux comités permanents, l'un sur la radiodiffusion de langue française et l'autre sur la radiodiffusion de langue anglaise. L'article 148.1 de la *Loi sur la gestion des finances publiques* (LGFP) exige que le Conseil constitue un Comité de vérification formé d'au moins trois administrateurs.

Le plan d'entreprise, que la Société est tenue de présenter au ministre conformément à l'article 54 de la *Loi*, doit comprendre un énoncé des objectifs de la Société pour les cinq prochaines années et la stratégie pour leur mise en œuvre, le budget d'immobilisations et le budget d'exploitation pour l'exercice suivant et les intentions de la Société de contracter des emprunts pour l'exercice en cours. Le budget d'immobilisations doit être approuvé par le Conseil du Trésor et toute intention d'emprunt doit être approuvée par le ministre des Finances.

Conformément à l'article 55 de la *Loi*, la Société doit également soumettre au ministre du Patrimoine canadien un sommaire du plan d'entreprise modifié de façon à refléter les ressources financières que le Parlement propose d'allouer à CBC/Radio-Canada. Le ministre doit déposer le sommaire au Parlement.

L'article 131 de la *LGFP* exige de la Société qu'elle tienne des livres comptables de manière satisfaisante, alors que l'article 132 stipule qu'elle doit effectuer des vérifications internes à cet égard. La Société doit fournir au ministre du Patrimoine canadien, à la demande de celui-ci, les rapports sur ses activités financières. Le paragraphe 52(2) de la *Loi* stipule que la Société n'est pas tenue de fournir de l'information qui pourrait compromettre ou limiter son indépendance en matière de journalisme, de création ou de programmation au Conseil du Trésor ou aux ministres du Patrimoine canadien ou des Finances.

Le vérificateur général du Canada est le vérificateur de la Société en vertu de l'article 61 de la *Loi*. Conformément à l'article 132 de la *LGFP*, la Société doit faire préparer un rapport annuel par un vérificateur, lequel est acheminé au ministre du Patrimoine canadien. Les articles 138 à 142 de la *LGFP* stipulent que la Société doit effectuer un examen spécial de ses systèmes et de ses pratiques au moins une fois tous les dix ans. Le rapport du vérificateur afférent à cet examen spécial doit être soumis au Conseil d'administration. Si le vérificateur le juge nécessaire, après consultation avec le Conseil, il pourra porter toute information pertinente à l'attention du ministre du Patrimoine canadien.

Conformément à l'article 71 de la *Loi*, la Société doit, dans les trois mois suivant la fin de chaque exercice, fournir un rapport annuel au ministre du Patrimoine canadien et au président du Conseil du Trésor. Le ministre doit soumettre ce rapport annuel au Parlement dans les 15 jours de séance suivant sa réception.

Enfin, outre les mécanismes de gouvernance énoncés dans la *Loi*, CBC/Radio-Canada a établi une politique institutionnelle sur la divulgation d'actes répréhensibles (la « Politique de dénonciation ») en 2004, politique qui a été modifiée en 2007, afin de se conformer aux exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (entrée en vigueur le 15 avril 2007). Désigné en 2016, le Bureau de la commissaire aux valeurs et à l'éthique est le premier point de contact pour toutes les préoccupations et les plaintes des employés liées aux valeurs et à l'éthique. La commissaire a aussi comme mandat de donner des conseils sur les valeurs et l'éthique, d'élaborer et de gérer le programme en matière d'éthique de CBC/Radio-Canada, et de servir de point de contact central pour toute question et préoccupation concernant le Code de conduite émanant tant du public que des employés.

La Société s'est dotée de *Normes et pratiques journalistiques* complètes. Les ombudsmans peuvent examiner les plaintes de personnes insatisfaites des réponses qu'elles ont obtenues des services de programmation. Avec l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, CBC/Radio-Canada est devenue assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et ce, depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2007.

La *Loi sur l'accès à l'information* (LAI) donne le droit au public d'accéder à tous les documents que détiennent le gouvernement fédéral, les sociétés d'État et d'autres institutions fédérales régies par la LAI, et fixe des exceptions à ce droit pour certains documents. Dans le cas de CBC/Radio-Canada, la LAI prévoit précisément une exclusion pour l'information relative aux activités de journalisme, de création et de programmation de CBC/Radio-Canada.

## Structure organisationnelle et de direction

Le siège social de CBC/Radio-Canada est situé à Ottawa. Il y a deux bureaux principaux pour les réseaux, l'un à Toronto et l'autre à Montréal, et des bureaux régionaux disséminés partout au pays, dans de grandes villes comme Halifax, Québec, Winnipeg, Calgary et Vancouver.

La structure organisationnelle de la Société reflète ses activités de radiodiffusion et ses activités connexes, ainsi que son infrastructure et ses obligations administratives. Il existe sept divisions au total au sein de CBC/Radio-Canada :

1. Services français
2. Services anglais
3. Services juridiques, avocate-conseil et secrétaire générale
4. Stratégie et Affaires publiques
5. Infrastructure et Services technologiques médias
6. Finances et Administration
7. Personnes et Culture

## Équipe de la haute direction

### Design organisationnel

Sept divisions relèvent du président-directeur général par l'intermédiaire de leur chef de division respectif. L'Équipe de la haute direction doit s'assurer que la Société remplit son mandat de façon efficace 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.

L'Équipe de la haute direction de la Société comprend le président-directeur général, sa chef de cabinet et les sept responsables des divisions tel que présentés ci-dessous.

