



# SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2018-2019  
À 2022-2023

CBC  Radio-Canada



# Table des matières

SECTION 1 : Message du président-directeur général.....	4
SECTION 2 : Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation .....	5
SECTION 3 : Qui nous sommes et nos services.....	6
SECTION 4 : Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons .....	8
SECTION 5 : Initiatives stratégiques.....	11
SECTION 6 : Mesurer notre rendement.....	26
SECTION 7 : Plan financier .....	33
ANNEXE A Aperçu financier .....	35
ANNEXE B Budget d'immobilisations .....	36
ANNEXE C Gestion des risques .....	40
ANNEXE D Mandat et gouvernance de CBC/Radio-Canada .....	45

## Note relative aux déclarations prospectives

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

## Note relative aux indicateurs de rendement

Nous mesurons notre rendement au moyen de données fournies par des outils internes et des fournisseurs externes. Ces données s'appuient sur des calculs qui nous paraissent raisonnables pour la période visée, mais leur collecte comporte certaines difficultés, en particulier du fait de la transformation numérique qui caractérise actuellement l'industrie médiatique. Par exemple, les Canadiens consomment aujourd'hui sur de multiples appareils des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes des consommateurs, 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

2017 a été une année extraordinaire pour les Canadiens. Partout au pays, nous avons célébré le 150<sup>e</sup> anniversaire de la Confédération. Nous avons partagé des histoires sur nos expériences de vie dans ce merveilleux pays.

Ces histoires, le diffuseur public les a racontées aux Canadiens tout au long de l'année. Rassembler les Canadiens – à l'occasion de moments comme celui-ci et tous les jours – fait partie intégrante de notre travail. Le jour de la fête du Canada seulement, 11 millions de Canadiens se sont joints à nous sur nos chaînes de télévision<sup>1</sup>. D'autres ont suivi les célébrations à la radio et sur nos plateformes numériques. Des centaines de Canadiens ont contribué à notre initiative *Raconte ton histoire*, un album souvenir numérique exceptionnel décrivant leurs passions, leurs communautés et leur pays, à ce moment-ci de notre histoire. Présenter les Canadiens les uns aux autres en 2017 est un exemple important de ce que le diffuseur public fait pour les citoyens.

L'année 2017 aura aussi été marquante pour la transformation numérique du diffuseur public. Quand nous avons lancé notre *Stratégie 2020* en 2014, nous avons comme objectif que 18 millions de Canadiens – soit près de la moitié de la population – utilisent nos sites numériques chaque mois d'ici 2020. Nous avons dépassé cet objectif cette année – deux ans et demi plus tôt que prévu – et nous poursuivons sur cette lancée<sup>2</sup>. Chaque mois, nos plateformes numériques aident des millions de Canadiens à découvrir de nouvelles émissions qu'ils aiment regarder, comme *Trop* sur ICI TOU.TV et *Baroness von Sketch Show* sur CBC.ca. Pendant les Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018, 31 millions de Canadiens – soit plus de 87 % de la population – ont suivi notre couverture pour encourager nos athlètes sur l'écran de leur choix, peu importe l'horaire des épreuves<sup>3</sup>. Grâce à la réalité virtuelle, ils ont même pu vivre l'expérience des cérémonies d'ouverture et de clôture des Jeux, ainsi que certaines épreuves, comme s'ils y étaient eux-mêmes, aux côtés des athlètes.

Vous trouverez plus d'informations sur la manière dont nous allons à la rencontre des Canadiens dans la section *Initiatives stratégiques* de ce rapport.

Au moment où vous lisez ces lignes, vous avez entendu parler des perturbations qui touchent l'industrie de la radiodiffusion traditionnelle; des revenus publicitaires qui migrent de la télévision vers les géants d'Internet; des difficultés qu'éprouvent les journaux locaux; des défis pour la culture canadienne dans l'univers numérique. Nous vous faisons part dans ce rapport de notre point de vue sur ce nouvel environnement et des moyens que nous prenons pour faire face à ces défis.

Nous avons hâte de travailler avec le nouveau président du Conseil et la nouvelle présidente-directrice générale alors que nous continuons de moderniser nos services et de renforcer nos liens avec les Canadiens à l'ère du numérique. Au nom de toute l'équipe de CBC/Radio-Canada, je tiens à féliciter Michael Goldbloom, notre nouveau président du Conseil et Catherine Tait, notre nouvelle présidente-directrice générale, ainsi que les nouveaux administrateurs, pour leur nomination. Je profite de l'occasion pour remercier Rémi Racine, le président du Conseil sortant, pour son dévouement auprès du diffuseur public et des Canadiens.

Il s'agit d'un moment charnière pour notre culture et nos créateurs. C'est aussi une occasion unique pour le Canada de miser sur le pouvoir de la culture pour favoriser la création d'emplois et la croissance, et la prospérité économique du pays. Ailleurs dans le monde, les diffuseurs publics solides contribuent à bâtir un secteur culturel fort et dynamique. Il peut en être de même pour le Canada. CBC/Radio-Canada est prête à jouer son rôle.



Hubert T. Lacroix  
Président-directeur général



1 Source : Numeris, audimètres portables, personnes âgées de 2 ans et plus, 1<sup>er</sup> juillet 2017.

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

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



# 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.

### Réponses aux demandes d'accès à l'information et aux renseignements personnels (AIPRP)

#### Conformité des RH

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

#### Rapports institutionnels

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

#### Politiques et pratiques

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

#### Rapports des ombudsmans

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

#### Divulgaration proactive

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

#### Assemblée publique annuelle

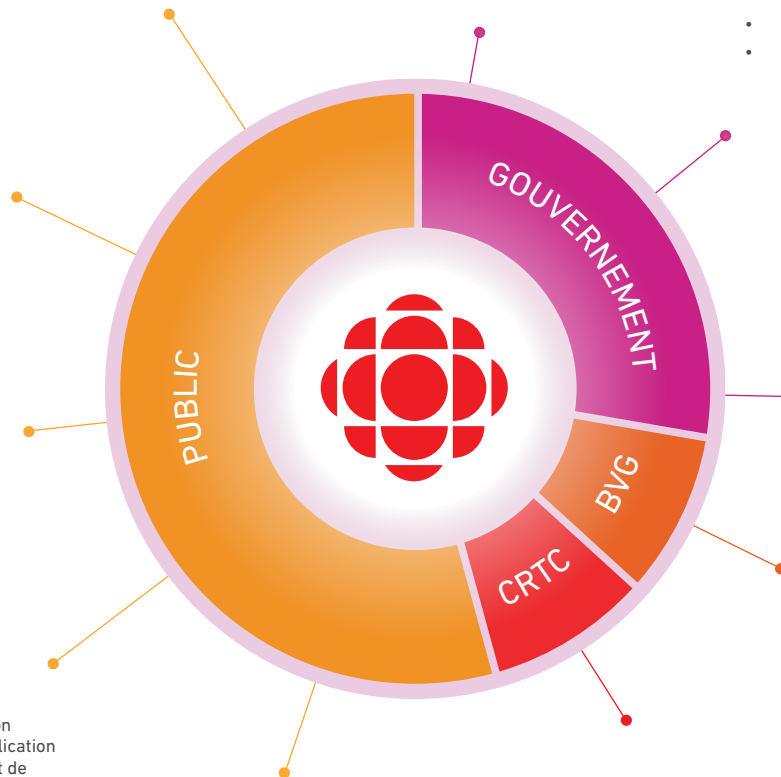
#### Rapports au CRTC

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

#### Comparaisons devant les comités parlementaires

#### Bureau du vérificateur général (BVG)

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



## Qui nous sommes et nos services



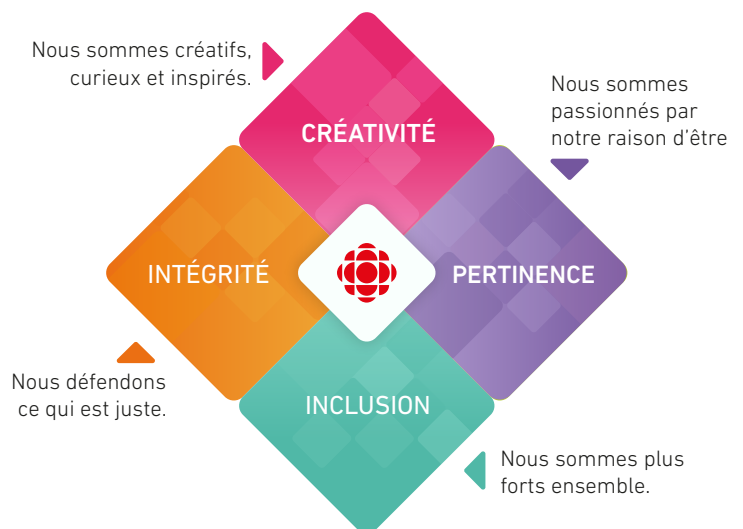
À l'ère de la multiplication à l'infini des contenus internationaux, notre mandat est plus pertinent que jamais. La *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 énonce que notre programmation devrait :

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

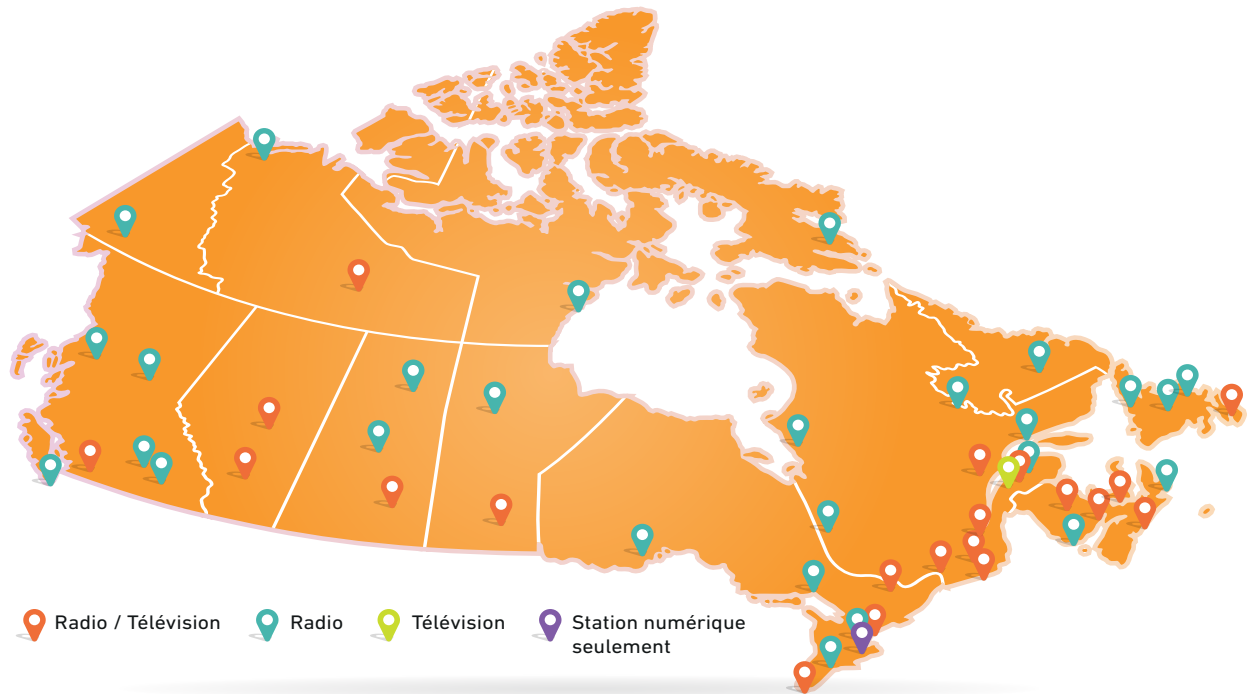
Outre notre mandat de portée nationale, nous devons aussi offrir, en vertu du paragraphe 46(2) de la *Loi*, un service international assuré par Radio Canada International (RCI). Conformément à cette exigence, RCI (rcinet.ca) est disponible en cinq langues : français, anglais, espagnol, arabe et mandarin.

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

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



# NOUS SERVONS LES CANADIENS D'UN OCÉAN À L'AUTRE<sup>1</sup>



Au 31 mars 2018, nous avons à notre emploi 6 377 employés permanents, 432 employés temporaires et 635 employés contractuels.

Le siège social de la Société se trouve à Ottawa et ses deux têtes de réseau sont à Montréal et à Toronto. Nos contenus sont intégrés sur plusieurs plateformes numériques, et 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 comptons actuellement sept bureaux permanents à l'étranger – à Washington, New York, Los Angeles, Londres, Moscou, Jérusalem et Pékin – et nous avons aussi la capacité d'ouvrir des minibureaux dans des endroits clés si la situation internationale le justifie.

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 RCI (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, et nous nous associons avec d'autres diffuseurs publics francophones sur la plateforme internationale TV5MONDE, où nous diffusons des contenus canadiens en français.



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

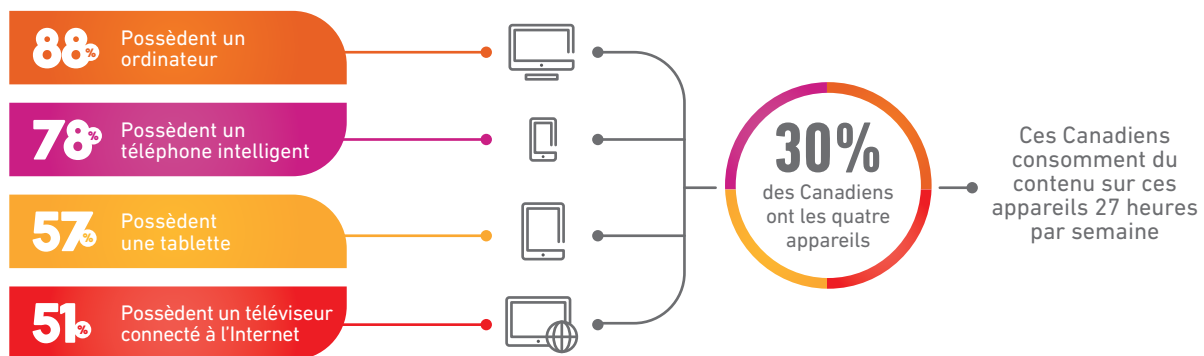
# 4

## Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons

Les nouvelles technologies transforment la manière dont les Canadiens accèdent aux contenus. De nouveaux fournisseurs de contenu ont fait leur apparition, ce qui accroît la concurrence en raison du lancement sur le marché canadien de nouveaux produits et services qui évoluent constamment. Et tout cela, à un moment où le cadre réglementaire de l'industrie doit être revu afin de l'adapter au rythme des changements. Cette situation engendre une grande incertitude, mais CBC/Radio-Canada poursuit néanmoins ses avancées afin de mieux servir les Canadiens à l'ère du numérique.

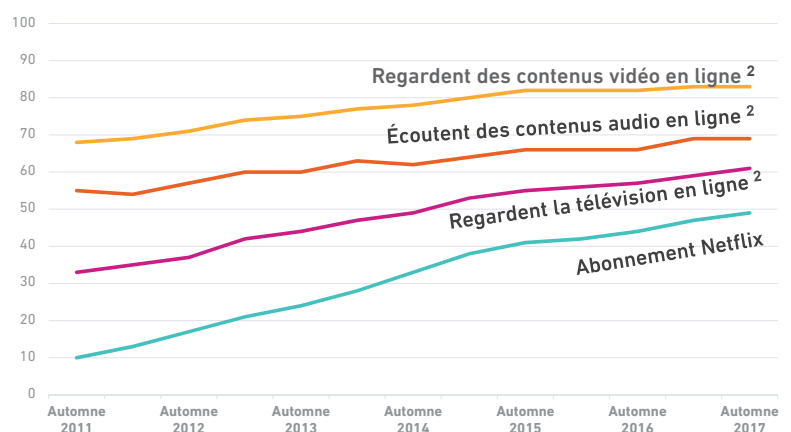
### Le citoyen numérique adopte l'univers virtuel

Les Canadiens continuent d'interagir avec le contenu, y accèdent au moyen de nombreux appareils et l'échangent sur de multiples plateformes. Les habitudes en matière de consommation de médias évoluent et les Canadiens sont plus connectés que jamais grâce à la prolifération des appareils et des plateformes numériques. En fait, 30 % des Canadiens possèdent désormais quatre écrans numériques, et ces Canadiens passent en moyenne 27 heures par semaine à consommer du contenu sur ces appareils, soit six heures de plus que la moyenne nationale<sup>1</sup>.



La croissance de l'utilisation de contenus audio et vidéo en ligne se poursuit en parallèle avec la multiplication des options et des choix. Près de la moitié des Canadiens ont accès à Netflix, et de nombreux autres regardent ou écoutent un éventail de contenus offerts en ligne. À l'automne 2017, 61 % des Canadiens regardaient la télévision en ligne, et ils étaient 69 % à écouter du contenu audio en ligne<sup>1</sup>. À l'avenir, la croissance du marché des assistants intelligents à commande vocale viendra élargir et enrichir l'expérience des auditoires.

Tendances de consommation des médias des Canadiens<sup>1</sup>  
Canadiens 18 ans et plus (%)





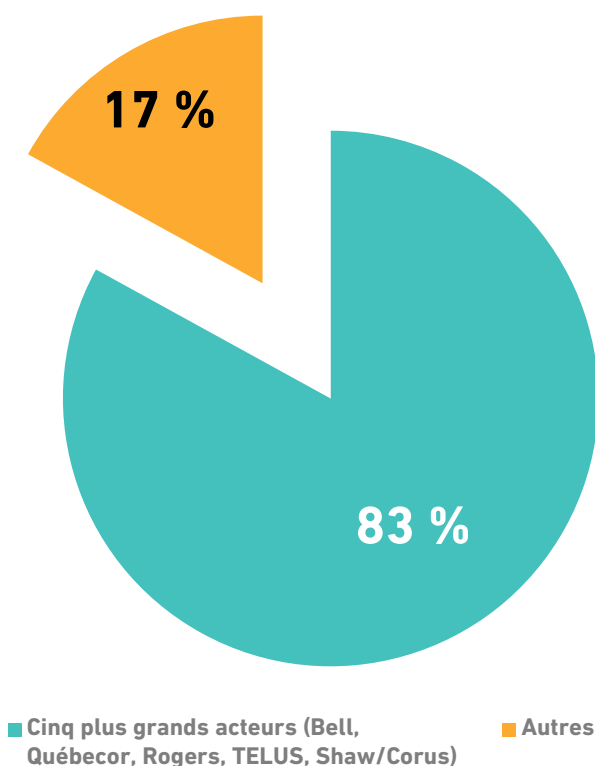
## Une industrie concurrentielle

Le marché médiatique canadien est l'un des plus concentrés au monde. Cinq acteurs nationaux se partagent 83 % des revenus du marché canadien (Bell, Québecor, Rogers, TELUS et Shaw/Corus)<sup>1</sup>. Les entreprises qui le composent sont fortement intégrées verticalement et ont des intérêts dans la distribution, la diffusion et la création de contenu. Ces entreprises sont réglementées et doivent contribuer à la création et au soutien du contenu canadien, ce qui permet d'assurer la santé et la diversité de l'industrie canadienne des médias.

Cependant, la concurrence entre ces entreprises à l'intérieur de nos frontières ne constitue plus le principal défi. De grands acteurs mondiaux – qui exploitent des services non réglementés et ne contribuent pas financièrement à l'écosystème des médias canadiens – sont arrivés sur le marché et menacent ses assises. Ces entreprises ne sont pas de simples distributrices de contenu : elles investissent et s'impliquent massivement dans la création du contenu, augmentant substantiellement les budgets de production. Elles ont accès à des marchés potentiels combinés 100 fois plus importants que le marché canadien, et peuvent utiliser leurs économies d'échelle pour financer leurs investissements en programmation et en infrastructure<sup>2</sup>. Elles ont accès à d'énormes quantités de données, ce qui leur permet de développer et de traiter le contenu spécifiquement pour leurs auditoires. Tout cela complique la tâche des entreprises canadiennes réglementées qui leur font concurrence.

De plus, la concurrence devrait encore s'intensifier, puisque de nouveaux services et contenus (tant audio que vidéo) sont offerts en ligne. Les téléviseurs intelligents, les appareils connectés à Internet, les entreprises de distribution de radiodiffusion virtuelles, les services offerts directement aux consommateurs et les contenus générés par les utilisateurs continueront d'étendre et d'accroître les services offerts dans le cyberspace.

**Revenus en radiodiffusion et en télécommunications**  
Par groupes de propriété<sup>1</sup>



## La modernisation de la politique sur les communications au Canada

Aucune industrie ou organisation ne peut ignorer les possibilités et les bouleversements qui accompagnent l'évolution des technologies numériques, ni la transformation de la manière dont les Canadiens les adoptent et s'en servent. L'industrie des communications ne fait pas exception à la règle.

La politique et le cadre réglementaire actuels en matière de communications n'ont pas été modifiés depuis la dernière révision de la *Loi sur la radiodiffusion* en 1991. L'irruption dans le système d'acteurs internationaux qui proposent services, plateformes de distribution et contenus vient remettre en question la pertinence du cadre réglementaire existant. En réponse à cette situation et à d'autres changements dans l'industrie, on a lancé une nouvelle analyse du paysage de la radiodiffusion. De l'examen de la politique à l'évaluation de nouveaux modèles, en passant par une nouvelle vision et une nouvelle approche pour les industries de la création, le gouvernement est à l'œuvre pour faire entrer la politique publique sur la radiodiffusion dans l'ère numérique.

CBC/Radio-Canada reconnaît que le cadre de réglementation qui régit ses activités doit être revu pour répondre à l'évolution de l'environnement médiatique et poursuivre le renforcement de la culture canadienne. Positionner le diffuseur public national au cœur d'un cadre de réglementation moderne devrait constituer un objectif important.

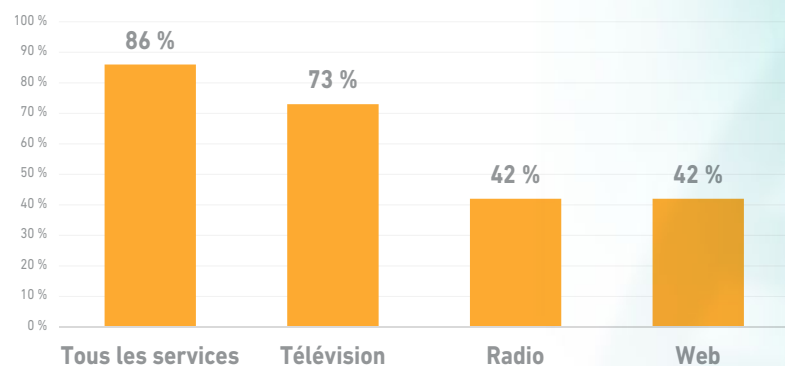
<sup>1</sup> Source : CRTC, *Rapport de surveillance des communications*, 2017.

<sup>2</sup> En fonction de l'ensemble de la population canadienne et du nombre estimé d'internautes dans le monde.

## CBC/Radio-Canada se transforme

Avec notre [Stratégie 2020](#), nous prenons le virage numérique en évoluant avec les Canadiens afin de leur offrir nos contenus au moment et sur la plateforme de leur choix. CBC/Radio-Canada continue d'interpeler la grande majorité des Canadiens (86 %) tous les mois dans le format de leur choix, au moyen de ses services de télévision et de radio et de ses services numériques, qui sont offerts en français, en anglais et en huit langues autochtones.

### Portée mensuelle de CBC/Radio-Canada<sup>1</sup> Canadiens



Nous continuerons d'apprendre, de faire des essais, de nous transformer et d'innover. La section suivante traite de notre orientation stratégique visant à élargir et à approfondir notre conversation avec les Canadiens.

# 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.

La section suivante présente notre progrès dans la mise en œuvre de la *Stratégie 2020*. Elle met l'accent sur les objectifs stratégiques et les résultats de nos initiatives en 2017-2018, ainsi que sur les objectifs stratégiques prévus en 2018-2019. Pour mesurer le succès de ce plan, nous avons recours à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés. Pour plus de détails sur nos indicateurs, voir la section *Mesurer notre rendement*, à la page 26.

### Objectifs stratégiques et résultats de 2017-2018

Nous avons bien progressé vers l'atteinte des objectifs de la *Stratégie 2020*. Nous avons amélioré notre programmation, que nous offrons maintenant aux auditoires sur davantage de plateformes, nous avons célébré le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada avec les Canadiens et nous avons couvert avec succès les Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de PyeongChang 2018. Nous avons aussi noué de nouveaux partenariats – à l'échelle locale, nationale et mondiale – avec plusieurs joueurs de l'industrie, consolidé nos services et réduit notre empreinte immobilière, et mis en œuvre de nouvelles initiatives en matière de leadership, de diversité et d'inclusion. 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

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.



## Arts et divertissement

L'année 2017 a été mémorable pour le Canada et les Canadiens. CBC/Radio-Canada était au cœur de ces célébrations avec une programmation spéciale et des événements rassembleurs organisés dans tout le pays pour souligner le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada.

### ARTS ET DIVERTISSEMENT - 150<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DU CANADA

#### SERVICES FRANÇAIS ET ANGLAIS

##### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Produire et présenter une programmation à forte valeur événementielle autour du 150<sup>e</sup> du Canada.

##### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Création d'une offre multiplateforme conjointe, rassembleuse et distinctive, issue de la collaboration entre Radio-Canada et CBC, montrant la diversité des habitants et de la géographie du pays :

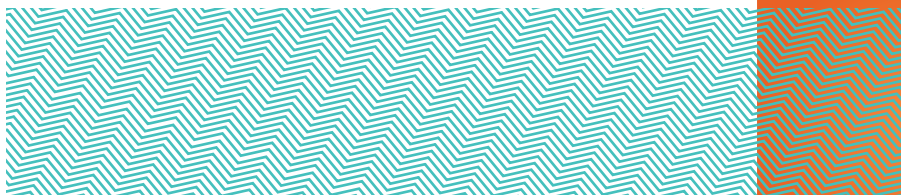
- Dans le cadre de *Canada 150 : la fête d'un océan à l'autre!*, nous avons partagé les histoires, les idées et les perspectives des Canadiens et nous avons présenté des prestations dans l'ensemble des provinces et des territoires du pays (11 millions de Canadiens ont suivi la programmation de CBC/Radio-Canada); nous avons lancé l'album souvenir *Canada 2017 – Raconte Ton Histoire*, un recueil de plus de 150 histoires et photographies soumises par des Canadiens de tout le pays; nous avons diffusé *Canada : une histoire populaire*, une série de documentaires présentant différentes histoires personnelles et couvrant des sujets comme la réalité des Autochtones ou l'égalité des LGBTQ.
- Nous avons vécu Canada 2017 aux côtés des Canadiens grâce à des partenariats formés dans le cadre d'activités et d'événements culturels dans les régions, par exemple l'exposition MOSAÏCANADA 150/Gatineau 2017 ou la série de rendez-vous régionaux organisés par l'Alliance150 à St. John's, Toronto, Winnipeg, Edmonton et Richmond.

Intégration du thème de Canada 150 dans la programmation régulière de Radio-Canada et de CBC à la radio et à la télévision :

- À Radio-Canada, *Infoman* a voyagé à travers le Canada pour présenter cinq épisodes spéciaux; *Découverte* a présenté le documentaire *Les premiers Canadiens*; deux épisodes spéciaux de *La petite séduction* ont été enregistrés dans des communautés francophones; *Aujourd'hui l'histoire* a présenté cinq épisodes thématiques portant sur l'histoire du Canada; à la radio, *La soirée est encore jeune* et *À la semaine prochaine* se sont rendues dans la région d'Ottawa-Gatineau pour l'enregistrement; *Les grands reportages* ont diffusé *La 3<sup>e</sup> colonisation*, un documentaire sur la colonisation du territoire canadien par les Européens et son impact sur les Premières Nations.
- À CBC, *22 Minutes* a souligné le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada avec l'émission spéciale *Sesqu-whatever: A 22 Minutes Special*; *The Walrus Talks Conversations about Canada: We Desire a Better Country*, avec son partenaire de diffusion CBC Radio, a fait le tour du pays et a eu des discussions dans chaque province et territoire; *Searchlight 2017* a invité les musiciens canadiens à écrire une nouvelle chanson pour le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada; CBC a diffusé plusieurs émissions spéciales d'humour telles que *Air Farce Canada 150* et *Just For Laughs Presents: Stand-Up On Guard For Thee*.

Production et présentation de la programmation originale qui souligne notre identité nationale collective, notre diversité et les valeurs et convictions qui nous unissent :

- À Radio-Canada, on a présenté la série documentaire *Stanley Vollant : De Compostelle à Kuujuaq* ainsi que *La grande traversée*, qui a exposé l'expérience d'hommes et de femmes qui ont suivi le chemin de leurs ancêtres au cours de la traversée de La Rochelle, en France, à Québec; *La route des 20* et *Jeunes reporters RDV2017* ont donné la chance à de jeunes Canadiens en provenance de tous les coins du pays de s'exprimer sur des enjeux d'actualité et d'agir à titre de reporter sur des bateaux à voiles; *Chœurs d'ici*, *Prise de son* et *Chanson d'ici* ont invité des chorales et des artistes en solo à effectuer des prestations musicales du répertoire francophone, et ce d'un océan à l'autre; *NoteRythme* a diffusé des performances artistiques d'élèves d'écoles primaires des provinces de l'Ouest reflétant les caractéristiques particulières de leur région; l'émission jeunesse *Parka* a aidé les enfants à découvrir les parcs et sites historiques du Canada; *Jeunes leaders d'ICI* a placé sous les projecteurs de jeunes Canadiens qui ont un impact important dans leur communauté.
- À CBC, *Extraordinary Canadians* a tracé les portraits d'éminents écrivains canadiens; *Becoming Canadian* s'est penchée sur ce que signifie être Canadien à travers les expériences de nouveaux citoyens; *CBC Short Docs: Indigenous* a proposé une série de courts documentaires numériques de cinéastes autochtones émergents; *True North Calling* s'est intéressée à des Canadiens vivant dans les territoires du nord du pays; *The Wild Canadian Year* a célébré la faune et les merveilles de la nature de tout le Canada; le projet *Hear We Are* de CBC Radio One a fait découvrir quatre voix autochtones de Winnipeg qui ont raconté leurs histoires respectives; et enfin, *Your Special Canada*, une émission diffusée à partir de Charlottetown avec Jonathan Torrens, a souligné le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada et a rendu hommage à l'esprit canadien.



En plus de sa programmation pour le 150<sup>e</sup> du Canada, CBC/Radio-Canada a offert plusieurs autres émissions et activités d'arts et de divertissement.

## ARTS ET DIVERTISSEMENT - PROGRAMMATION RÉGULIÈRE

### SERVICES FRANÇAIS

#### ▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Produire et présenter une programmation à forte valeur événementielle autour du 375<sup>e</sup> de Montréal.

Mettre en œuvre la stratégie culturelle de Radio-Canada afin de maximiser l'utilisation de toutes les plateformes disponibles.

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.

Développer la capacité d'analyse stratégique des données de Radio-Canada pour proposer la meilleure expérience possible aux auditoires.

#### ▶ RÉSULTATS DE 2017-2018

Production d'émissions spéciales pour le 375<sup>e</sup> (p. ex., ICI PREMIÈRE dans les parcs de Montréal : production à partir d'un studio mobile dans les quartiers de Montréal; diffusion de la cérémonie d'illumination du pont Jacques-Cartier sur ICI RDI).

Mise en place du plan d'action de la stratégie culturelle sur toutes les plateformes :

- Création de l'événement annuel *Viva culture* en décembre à ICI RADIO-CANADA TÉLÉ.
- Captation multiplateforme (à Radio-Canada et à CBC) du spectacle hommage à Leonard Cohen *Tower of Song*.
- Mise en valeur des événements et des artistes canadiens dans une programmation originale, notamment le spectacle et les coulisses de *Casse-Noisettes* (Les Grands Ballets Canadiens).
- Offre sur ICI TOU.TV de *blanc : beauté nordique*, une expérience immersive à 360° basée sur une création récente de Marc Séguin.
- Annonce d'un investissement de 12 millions de dollars dans l'industrie du film francophone afin de soutenir la création et la promotion de films.

Amélioration d'ICI TOU.TV et d'ICI TOU.TV EXTRA :

- Affirmation des positionnements respectifs de l'offre gratuite (ICI TOU.TV) et de l'offre par abonnement (ICI TOU.TV EXTRA) de Radio-Canada.
- Confirmation de la stratégie de primeurs et d'exclusivités d'ICI TOU.TV EXTRA (p. ex., *Cheval-Serpent*; *Trop*; *L'âge adulte*) en particulier pour les « séries dramatiques d'ICI ».
- Déploiement d'une nouvelle zone jeunesse d'ICI TOU.TV qui comporte aussi un espace réservé aux parents.

Mise en opération de l'équipe Connaissance fine des auditoires. Premières analyses livrées à l'appui d'ICI TOU.TV et d'ICI TOU.TV EXTRA, ainsi qu'à l'appui d'initiatives de marketing relationnel et de développement technologique.

### SERVICES ANGLAIS

#### ▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

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

Commander des émissions de divertissement scénarisées de premier choix.

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

Offrir des émissions de divertissement factuel visant à présenter les Canadiens les uns aux autres.

#### ▶ RÉSULTATS DE 2017-2018

Succès critique et international pour notre programmation typiquement canadienne. La programmation scénarisée de CBC a obtenu 86 nominations aux prix Écrans canadiens en 2018 et compte quatre des cinq émissions ayant reçu le plus de nominations (*Anne*, *Kim's Convenience*, *Alias Grace*, *Schitt's Creek*).

Rassemblement des Canadiens autour d'émissions typiquement canadiennes proposées à l'occasion de grands événements fédérateurs (p. ex., prix Écrans canadiens; prix Juno; programmation de la veille du jour de l'An).

Augmentation de l'utilisation de nos contenus sur toutes les plateformes avec le lancement de l'appli de CBC TV, des investissements dans plus de 20 productions numériques originales, l'expansion du réseau de créateurs et la popularité croissante de nos fils de nouvelles (130 millions de visites au total, y compris sur nos fils de nouvelles sur les arts, la comédie et les contenus pour enfants).

Collaboration avec Radio-Canada pour offrir aux auditoires le spectacle hommage à Leonard Cohen *Tower of Song* sur toutes les plateformes de CBC/Radio-Canada (télévision, numérique et radio).

Création d'une programmation variée, divertissante et inspirante composée de dramatiques, de comédies, d'émissions factuelles et de contenus pour enfants qui montre différents aspects de notre pays, interpelle les Canadiens et alimente les conversations (p. ex., *Kim's Convenience*; *Rick Mercer Report*).

Ajout à la programmation de documentaires audacieux, et suscitant la réflexion et une conversation à l'échelle nationale (p. ex., *Sled Dogs*; *Angry Inuk*; *Twilight Dancers*). Mise en valeur des perspectives de cinéastes émergents de divers horizons dans des documentaires numériques pouvant être partagés dans les médias sociaux.

Soutien et promotion des voix et des talents traditionnellement sous-représentés (p. ex., Breaking Barriers Film Fund, réseau de créateurs; documentaires numériques; fils de nouvelles sur les arts).



## INFORMATION

### SERVICES FRANÇAIS

#### ▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Faire évoluer l'offre télévisuelle en fonction des tendances les plus récentes en matière de consommation de l'information télévisée.

Améliorer la couverture des événements internationaux sur le terrain.

Poursuivre le développement d'une offre numérique intégrée, basé sur une connaissance détaillée de l'auditoire, notamment dans le but de rajeunir les auditoires.

#### ▶ RÉSULTATS DE 2017-2018

Revalorisation du *Téléjournal 22 h* à ICI RADIO-CANADA TÉLÉ dorénavant chargé de livrer analyses et réflexions et d'animer la discussion à la fin de la journée d'actualités. Le journalisme d'impact et de solution, les formats longs et les prises de parole sont au programme. Les auditoires sont au rendez-vous : l'auditoire moyen par minute est en hausse.

Déploiement de l'information continue de manière intégrée et complémentaire, en particulier entre le numérique et ICI RDI. À cette antenne, elle est aussi ponctuée de rendez-vous avec les personnalités de l'information (p. ex., Patrice Roy; *Les Ex*; Anne-Marie Dussault).

Introduction de *La vérif*, format original de topo journalistique entre le bulletin et le magazine.

Exploration de nouvelles méthodes de production et de couverture internationale multiplateforme : déploiement en solo d'un journaliste sur le terrain (p. ex., Thomas Gerbet en Inde).

Réalisation d'efforts importants de R et D pour prendre de front les questions en matière de journalisme numérique : usage des réseaux sociaux, développement d'angles et de formats pour intéresser les plus jeunes auditoires. Ces efforts ont donné lieu à des propositions très innovatrices [p. ex., Rad; *Corde sensible*; *Raif Badawi : Rêver de liberté* (ICI Estrie)].

### SERVICES ANGLAIS

#### ▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Informers les Canadiens en leur offrant des reportages audacieux et indépendants, d'intérêt national et profondément pertinents sur le plan personnel.

Étendre les services et la couverture internationale de CBC News.

Continuer de mettre l'accent sur la production et la distribution de contenu numérique.

#### ▶ RÉSULTATS DE 2017-2018

Lancement en novembre de la nouvelle mouture de *The National*, notre émission de nouvelles phare, avec de nouveaux animateurs, de nouveaux plateaux, et une équipe véritablement nationale qui représente le pays dans lequel nous vivons et qui excelle dans le métier de journaliste et l'art du récit journalistique. *The National* est un lieu d'innovations, tant dans la manière de présenter l'actualité, que dans le choix des sujets traités, et il est présent toute la journée dans les médias sociaux et sur les plateformes numériques. Nouvelle formule pour *World at Six* et *The World This Hour*. Lancement de *The Weekly with Wendy Mesley*.

Consolidation de nos activités de journalisme de recherche et d'enquête axé sur l'analyse en profondeur et la mise en contexte, et intégration de ces activités sur toutes les plateformes de CBC News Network, à la radio et dans notre principal réseau numérique. Adoption de nouvelles techniques dans les reportages que nous présentons aux Canadiens (p. ex., projet en réalité virtuelle sur l'explosion d'Halifax; gestion du compte Twitter de CBC News par un vétéran).

Création d'un bureau central pour promouvoir une approche organisationnelle misant sur les histoires et pour réduire les dédoublements.

Production d'une couverture sur le terrain de l'actualité internationale par l'entremise de nos bureaux à l'étranger.

Développement d'une offre de nouvelles pour les enfants avec CBC Kids.

Présentation accrue de CBC sur de grandes plateformes externes, particulièrement des services à commandes vocales (p. ex., Instagram; Alexa d'Amazon; Google Home).

## SERVICE LOCAL

### SERVICES FRANÇAIS

#### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Offrir un service de base cohérent pour toutes les communautés.

Offrir des contenus adaptés aux besoins particuliers de chaque région.

Accélérer la transition vers l'offre numérique et mobile, en s'adaptant aux besoins des auditoires.

#### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Déploiement de la stratégie *Média local complet* afin d'être en lien avec les auditoires tout au long de la journée. Les actions prioritaires mises en œuvre sont : présence numérique forte, partenariats, association avec les événements culturels d'importance et programmation culturelle sociale.

Obtention de retombées positives des investissements et de la stratégie : les indicateurs clés régionaux sont tous à la hausse (voir la section *Mesurer notre rendement* à la page 26).

Poursuite de partenariats engageants avec des organisations et événements locaux (p. ex., festival Up Here de Sudbury; Conseil jeunesse provincial du Manitoba).

## RADIO PARLÉE

### SERVICES FRANÇAIS

#### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Poursuivre le développement de la grille en réduisant le nombre de reprises ainsi qu'en bâtissant la relève et en formant les talents.

#### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Consolidation d'une grille où figurent dorénavant moins de reprises.

Développement du talent dans l'optique de poursuivre l'affirmation d'un ton distinctif à la radio publique : séries confiées à des personnalités « nouvelles » à la radio (p. ex., *Bienvenue en 2067*; *5 à 7 aux Îles... avec Julie*; *Le plus beau jour de ma vie*).

Élargissement de nos équipes de collaborateurs avec l'objectif de diffuser un plus large spectre d'opinions et de points de vue, tout en renouvelant les talents (p. ex., *La route des 20*; émissions matinales de Montréal et d'Ottawa-Gatineau).

Bonification d'ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE (site et appli) et de Première PLUS avec une attention particulière sur la mobilité (p. ex., balados et séries documentaires à succès tels que *Disparues* et *J'aime Hydro*; livres audio d'auteurs canadiens francophones comme *Naufrage*; contenu d'archives).

### SERVICES ANGLAIS

#### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Nous rapprocher des communautés que nous desservons, notamment en utilisant les événements communautaires comme « cinquième plateforme ».

Intégrer la stratégie locale 2020 consistant à donner la priorité aux plateformes mobiles dans les marchés locaux.

Étendre les services locaux lorsque les ressources financières nous le permettent.

#### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Adaptation des pratiques de collecte et de présentation de l'information à l'offre de nouvelles locales en continu.

Exécution réussie de stratégies et d'activités de mobilisation dans les communautés (p. ex., Future 40; activités locales d'exploitation de la marque; forums publics sur des enjeux citoyens).

Poursuite des activités de journalisme de recherche/de données (p. ex., contrôle des loyers/logement [Toronto]; risques sismiques [Vancouver]; appropriation culturelle autochtone [Saskatchewan]; crise des opioïdes [Ottawa]).

Maintien des efforts constants pour générer des contenus à diffuser en priorité sur nos plateformes mobiles et compatibles avec d'autres plateformes, et augmentation de notre volume de contenus numériques.

Lancement d'un examen des bulletins de nouvelles de début de soirée dans le cadre de notre stratégie axée sur les plateformes mobiles.

Ouverture d'une nouvelle station de radio/numérique à London, en Ontario.

### SERVICES ANGLAIS

#### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Élaborer de nouvelles formes de récits de façon à atteindre de nouveaux auditoires sur de multiples plateformes.

Offrir du contenu de façon inédite et pertinente, comme du contenu audio numérique sur demande.

Améliorer la représentativité et les liens en mettant l'accent sur la diversité et l'inclusion.

#### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Expérimentation de nouvelles formes de mise en récit des histoires par le développement de balados pour divers auditoires (p. ex., nouvelles quotidiennes; balados de fiction) et de séries parlées percutantes (p. ex., *Facing Race*).

Création prioritaire de contenu multiplateforme (p. ex., *Out in the Open* en ligne et à la radio hertzienne; segments de *Canada Reads* sur les médias sociaux, à la radio et à la télévision).

Intégration de la diversité et de la réalité authentique du Canada d'aujourd'hui dans tous les aspects de l'offre de CBC Radio, comme cela est déjà le cas dans les priorités d'embauche et le développement de contenu (p. ex., *Unreserved*; *Reclaimed*; *Afterdark*; *Marvin's Room*; émission matinale du week-end avec Angeline Tetteh-Wayoe; *Fresh Air*; *Cross Country Checkup*).

Création de vidéos sociales captivantes afin d'attirer des auditoires vers les nouveaux balados et les nouvelles offres de contenu audio sur demande (p. ex., *Someone Knows Something*; *On Drugs*), afin d'inciter davantage de Canadiens à se joindre à la conversation et de compléter l'offre distribuée par voie hertzienne.

## MUSIQUE

### SERVICES FRANÇAIS

#### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Faire évoluer et soutenir l'offre numérique, particulièrement pour les plateformes mobiles.

Renouveler l'offre de musique classique.

#### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Stabilisation de l'appli ICI MUSIQUE lancée il y a un an.

Introduction de la fonctionnalité Chromecast réclamée par les utilisateurs de l'appli.

Mise en place d'une fonctionnalité de personnalisation « mes favoris » dans l'environnement iOS.

Développement du contenu en faveur de la consommation en mobilité (p. ex., *Je pars au chalet*, *Je jardine*).

Ajout de trois nouveaux animateurs à l'antenne et activation d'un plan pour le développement de la relève.

Lancement de Muse : radio numérique 24/7 avec animation et nouveaux moyens de production à la clé.

Diffusion de musique classique auprès des jeunes publics en partenariat avec les Médias francophones publics.

## SPORTS

### SERVICES FRANÇAIS

#### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

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).

Développer davantage le journalisme sportif multiplateforme avec une offre nouvelle et typiquement radio-canadienne.

#### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Production et déploiement d'une programmation distinctive et haute en couleur des Jeux Olympiques et Paralympiques d'hiver de PyeongChang 2018 sur toutes les plateformes. Avec la couverture de CBC/Radio-Canada et de ses partenaires (Bell Média et Rogers Media), les Jeux Olympiques ont obtenu des résultats d'auditoires exceptionnels, incluant une portée de 31 millions de Canadiens (87 %) à la télévision et près de 279 millions de pages vues sur les sites web et les applications. Les Jeux Paralympiques ont aussi attiré de larges auditoires en atteignant 10 millions de Canadiens à la télévision<sup>1</sup>.

Lancement de Podium : un espace de journalisme sportif numérique d'impact « pour découvrir l'histoire au-delà de la performance ».

Déploiement des contenus et des marques (p. ex., *Les héros du samedi*; Podium) sur nos plateformes et les plateformes tierces pour capter l'attention des amateurs de sports.

Captation sur Facebook Live (p. ex., Championnats du monde d'athlétisme de l'IAAF; Championnats du monde de patinage de vitesse courte piste).

### SERVICES ANGLAIS

#### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Privilégier les artistes d'ici et leur rendre hommage auprès des auditoires canadiens.

Donner la priorité aux plateformes numériques et mobiles pour arrimer et faire croître nos auditoires, tout en gardant une radio hertzienne forte.

#### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Poursuite du rôle de porte-étendard de la musique canadienne, en faisant un lieu de découverte du contenu canadien grâce à des initiatives à grande visibilité (p. ex., concours *Searchlight*, CBC Music Festival) et à une offre solide de contenu numérique.

Maintien d'une offre radio forte et poursuite du positionnement de notre contenu audio pour l'offre numérique sur demande (p. ex., prix Juno).

Portée record de la radio hertzienne grâce au réinvestissement dans les émissions reconduites (p. ex., *The Sunday Edition*; *White Coat Black Art*) et au développement de nouvelles émissions (p. ex., *Saturday Night Jazz*, *Seat at the Table*).

Intégration des équipes de développement de CBC Music et des émissions parlées en vue du lancement de CBC Listen à l'automne 2018, positionnant ainsi notre contenu audio dans l'univers des interfaces interactives avec Alexa Echo, Apple Home Pod et Google Home.

### SERVICES ANGLAIS

#### ► OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

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.

#### ► RÉSULTATS DE 2017-2018

Ajout d'une variété de sports de haut niveau sur les plateformes traditionnelles et accroissement considérable de la présence numérique.

Soutien des Jeux autochtones de l'Amérique du Nord 2017 : une première pour les Sports et le réseau dans un marché culturel sous-représenté. Nous avons offert une couverture élargie de l'événement et sensibilisé les auditoires comme jamais auparavant. Nous avons également contribué à faire entendre l'important appel à l'action lancé par la Commission de vérité et réconciliation du Canada.

<sup>1</sup> Source : Numeris, audimètres portables, personnes âgées de 2 ans et plus.



## 1.2 Stratégie de soutien du contenu

### Production

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

### ADAPTATION DE LA PRODUCTION À L'INTERNE

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

#### SERVICES FRANÇAIS

##### ▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Continuer d'optimiser les ressources et les processus de production.

Maximiser le rendement du capital investi et protéger les relations d'affaires, la programmation et les sources de revenus.

Continuer de maximiser l'animation d'émissions sans ajouter de coûts d'infrastructure.

Entreprendre la réalisation du projet de la nouvelle Maison de Radio-Canada (MRC) en contrôlant et en atténuant les impacts et les risques pour les productions – actuelles et planifiées – ainsi que pour les partenariats d'affaires.

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.

##### ▶ RÉSULTATS DE 2017-2018

Fermeture de deux studios, d'une régie et de l'ensemble des plateaux de production interne.

Réduction de l'infrastructure de sous-titrage, lequel est assuré dorénavant par nos partenaires de production indépendante.

Gestion active du changement et de la transformation des opérations dans l'anticipation des nouveaux espaces en 2020.

#### SERVICES ANGLAIS

##### ▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

Maintenir le statu quo – continuer d'évaluer la capacité de production en fonction des besoins de programmation et des coûts d'externalisation.

##### ▶ RÉSULTATS DE 2017-2018

Utilisation de l'espace studio dans le cadre d'ententes de location passées avec des clients externes.

Investissement dans notre infrastructure de production en mettant en place des régies automatisées à Toronto.

Déploiement réussi de nouvelles technologies pour réduire les coûts, améliorer les processus et accroître les gains d'efficacité (p. ex., sports/Jeux Olympiques; nouvelles/élections).





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

Radio-Canada et CBC collaborent pour développer et maintenir une plateforme numérique musicale et des services de soutien numériques communs en vue de créer un environnement numérique musical solide pour le futur. Nous voulons continuer de faire connaître les artistes d'ici au public canadien et d'accroître notre portée numérique pour inciter les Canadiens à écouter encore davantage de musique numérique d'ici 2020.

#### CONSOLIDATION DE L'INFRASTRUCTURE NUMÉRIQUE DE LA MUSIQUE

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

##### SERVICES FRANÇAIS ET ANGLAIS

▶ **OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018**

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.

▶ **RÉSULTATS DE 2017-2018**

Mise en opération du nouveau lecteur sans Flash.

Ajout de plus de 50 flux de musique à CBC Music.ca et à ICI MUSIQUE.ca.

Consolidation des outils internes de gestion des contenus (WAM, Scoop).

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

## 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 réinvente sa façon de travailler ainsi que les outils et l'infrastructure nécessaires afin de faire place à plus de souplesse, de transférer les risques, d'utiliser la technologie de manière à réduire les coûts et d'assurer la prise de décisions cohérentes en matière technologique à l'échelle de la Société.

#### CONSOLIDATION DE L'INFRASTRUCTURE

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

▶ **OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018**

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.

▶ **RÉSULTATS DE 2017-2018**

Conception d'un centre de données à la fine pointe pour la nouvelle Maison de Radio-Canada, qui sera livrée en 2020.

Finalisation des scénarios de consolidation des centres de données du Centre de radiodiffusion de Toronto. Les évaluations sont en cours.

Harmonisation des deux projets de consolidation avec la Stratégie des technologies mise à jour pour la période 2018-2022, qui place la centralisation des technologies à Toronto et à Montréal au cœur du modèle cible de la Société en matière d'infrastructure.



## Immobilier

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

Pour savoir dans quelle mesure nous atteignons nos objectifs de réduction de notre empreinte immobilière, consultez le rapport de performance de la *Stratégie 2020* à la page 27.

## RÉDUCTION DE L'EMPREINTE IMMOBILIÈRE

---

**Objectif du projet :** Réduire le portefeuille immobilier.

---

### ▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

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 pour la Maison de Radio-Canada.

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

Consolider les espaces que nous occupons, et louer ou rétrocéder la superficie excédentaire dans certaines stations.

Conclure la vente des immeubles d'Halifax (chemin Bell) et de Calgary (boulevard Westmount N.-O.).

### ▶ RÉSULTATS DE 2017-2018

Continuation du projet de la Maison de Radio-Canada à Montréal :

- Approbation du projet par le gouvernement en avril 2017.
- Conclusion des deux transactions en juillet 2017 :
  - Vente du lot est à Broccolini pour la construction de la nouvelle Maison de Radio-Canada.
  - Vente de l'immeuble actuel au Groupe Mach pour un projet de redéveloppement.

Consolidation des locaux :

- Conclusion du projet à Calgary (réduction de 40 000 pieds carrés de superficie locative).
- Début du projet à Québec (rétrocession de 9 000 pieds carrés de superficie locative).
- Début du projet à Ottawa (fermeture de l'immeuble de l'avenue Carling pour une réduction de 20 000 pieds carrés de superficie locative).

Offre de l'espace excédentaire au Centre de radiodiffusion de Toronto en location (400 000 pieds carrés de superficie locative).

Conclusion des ventes (réduction de 100 000 pieds carrés de superficie locative) :

- de l'immeuble d'Halifax (chemin Bell) en octobre 2017.
- de l'immeuble de Calgary, approuvée par le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada et par le gouvernement (conclusion de la vente prévue pour juin 2018).

## 2.2 Stratégie pour Personnes et Culture

La stratégie vise à assurer que nos pratiques en ressources humaines répondent aux besoins actuels et futurs de toutes les composantes de CBC/Radio-Canada. Nous atteindrons cet objectif au moyen d'initiatives de promotion de la diversité et de l'inclusion, de simplification des processus et d'amélioration de l'agilité, de la cohésion et de l'autonomie.

Pour plus d'information sur les indicateurs concernant nos employés, consultez le rapport de performance de la *Stratégie 2020* à la page 27.

### CHANGEMENT DE CULTURE

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

#### ▶ OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2017-2018

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'efficacé.

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.

#### ▶ RÉSULTATS DE 2017-2018

Mise en œuvre de la transformation nécessaire à l'exécution de la *Stratégie 2020* :

- Application d'une gestion stratégique des talents afin de pourvoir aux besoins prioritaires de l'entreprise.
- Réponse aux besoins en matière de design organisationnel et de gestion du changement.
- Planification des effectifs avec comme objectif une plus grande diversité.

Évolution continue de nos relations avec les syndicats afin d'améliorer la souplesse de la main-d'œuvre. Négociations en cours avec le Syndicat des communications de Radio-Canada (SCRC).

Évolution continue de notre stratégie de rémunération globale afin de demeurer concurrentiels et de disposer des cadres nécessaires à l'exécution de nos stratégies en matière d'embauche/de talents.

Élargissement de notre bassin de talents clés par le biais de stratégies de prospection et de rayonnement :

- Création de partenariats avec des organisations externes pour améliorer notre connaissance de la diversité et de l'inclusion afin d'élargir notre bassin de candidats potentiels.
- Création de partenariats avec des agences de recrutement et participation à des activités dans la communauté pour rejoindre davantage de candidats potentiels issus de la diversité.

Mise en œuvre continue des initiatives d'apprentissage afin de répondre aux besoins changeants de l'organisation, tout en accordant la priorité aux compétences numériques.

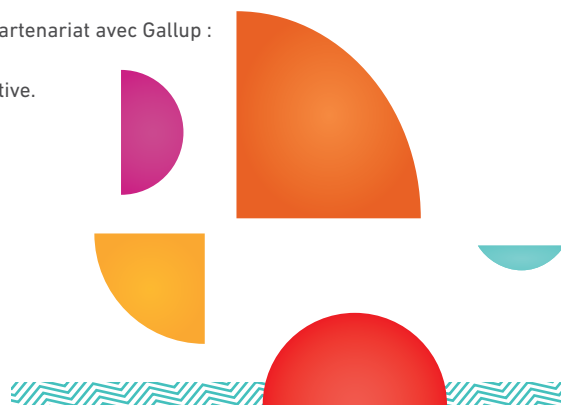
Mise en œuvre des activités prévues dans le nouveau plan triennal sur la diversité et l'inclusion :

- Conclusion de la première année du programme Diverse Emerging Leaders de CBC avec succès.
- Mise en œuvre d'un programme de formation sur les préjugés inconscients dans l'ensemble de CBC/Radio-Canada.
- Soutien à la création de sept groupes d'affinité à l'intention des employés.

Lancement de notre nouveau Code de conduite et de notre nouvelle Politique sur les conflits d'intérêts le 1<sup>er</sup> octobre 2017 et mise en œuvre d'une formation obligatoire sur le Code de conduite pour les gestionnaires et les employés.

Mise en œuvre du troisième sondage annuel Dialogue sur la mobilisation des employés, en partenariat avec Gallup :

- Atteinte d'une performance record, tant pour le taux de participation de 75 % que pour les résultats qui se sont améliorés de manière importante pour une deuxième année consécutive.



## Objectifs stratégiques pour 2018-2019

En 2018-2019, 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

**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.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019		RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME
SERVICES FRANÇAIS	SERVICES ANGLAIS	
<p><b>ARTS ET DIVERTISSEMENT</b></p> <p>▶ Propulser ICI TOU.TV et ICI TOU.TV EXTRA en bonifiant l'offre de contenus originaux ou issus de partenariats.</p> <p>Proposer une offre multiplateforme performante pour en élargir la portée et l'impact (p. ex., en fiction; en jeunesse; la stratégie culturelle; la programmation autochtone; le positionnement d'ICI ARTV et d'ICI EXPLORA).</p>	<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>Proposer une programmation de divertissement factuel qui reflète la diversité du Canada et suscite la conversation.</p> <p>Accroître nos auditoires numériques en proposant des séries numériques originales et des contenus pour réseaux sociaux de grande qualité, tout en diversifiant nos fils de nouvelles.</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>
<p><b>INFORMATION</b></p> <p>▶ Accélérer le virage numérique de l'information et des affaires publiques en s'appuyant sur des initiatives de R et D entreprises en 2017-2018 telles que Rad et les améliorations aux applications mobiles.</p> <p>Continuer le déploiement des deux grands axes multiplateformes : l'information en continu et le journalisme d'impact.</p> <p>Augmenter la notoriété et l'impact d'Espaces autochtones en produisant plus d'émissions de radio en direct sur Internet et des diffusions thématiques numériques portant sur des histoires d'actualité.</p> <p>Soutenir les plateformes conventionnelles et établir un positionnement ciblé de l'offre afin de répondre à la consommation de l'information tout au long de la journée.</p> <p>Déployer une stratégie documentaire en réservant un espace dédié dans la grille horaire d'ICI RADIO-CANADA TÉLÉ pour des sujets d'affaires publiques d'importance pour les Canadiens.</p>	<p>Renforcer CBC News à titre de plateforme de confiance pour les nouvelles, où les Canadiens viennent s'informer à la source de reportages indépendants et audacieux s'appuyant sur un journalisme original, d'entreprise et d'enquête, axé sur l'analyse en profondeur et la mise en contexte. Lancer de nouveaux produits afin d'engager la conversation avec les jeunes Canadiens.</p> <p>Soutenir le processus de développement continu de <i>The National</i> et le remaniement de <i>The Fifth Estate</i> dans son nouveau créneau du dimanche. Revoir la stratégie de la chaîne CBC News Network à la lumière de la transformation du marché des services d'information par câble.</p> <p>Améliorer notre portée et miser sur la mobilisation de nos auditoires et le temps passé avec les Canadiens sur nos propres plateformes et sur celles que nous exploitons. Continuer de privilégier la production et la distribution de contenus numériques. Faire preuve d'innovation et de leadership là où les Canadiens consomment des contenus (p. ex., haut-parleurs intelligents, balados).</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.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019		RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME	
SERVICES FRANÇAIS	SERVICES ANGLAIS		
SERVICE LOCAL	<p>Poursuivre la mise à niveau de la capacité de production numérique de chaque station.</p> <p>Mettre en place une capacité de production sociale et culturelle favorisant la proximité.</p> <p>Continuer le développement du centre de formation en journalisme numérique.</p> <p>Continuer à développer la présence de Radio-Canada dans le Nord afin de consolider son empreinte dans les dix provinces et trois territoires.</p> <p>Contribuer à la promotion et à l'amplification du reflet régional grâce à différents types de contenus et sur toutes les plateformes.</p>	<p>Nous rapprocher des communautés que nous servons, notamment en améliorant la mobilisation par des activités au sein de la communauté.</p> <p>Concrétiser la vision et la stratégie nouvellement développées en matière de services locaux grâce à une approche intégrée et multiplateforme de la programmation et de la prestation de services.</p> <p>Étendre la couverture des nouvelles locales et leur portée.</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>Déployer la stratégie audio numérique en approfondissant le contenu original dans des formats novateurs. Former des partenariats et explorer les occasions de monétisation.</p> <p>Optimiser la distribution numérique et faire rayonner le contenu audio en s'appuyant sur de nouvelles plateformes comme les appareils à commande vocale.</p> <p>Poursuivre les initiatives d'amélioration continue du réseau avec un œil sur le renouvellement des auditoires en créant des émissions propices à la consommation à la carte.</p> <p>Continuer à refléter les régions dans le contenu radio, notamment en présentant une série thématique sur le Grand Nord.</p>	<p>Lancer en 2018 une version bêta de CBC Listen, une plateforme réunissant une offre musicale, des contenus de radio parlée et des balados.</p> <p>Maintenir notre leadership dans l'offre de balados originaux.</p> <p>Continuer à positionner la composante Radio et Audio de CBC en vue de la prolifération des haut-parleurs intelligents à commande vocale (p. ex., Alexa d'Amazon; Google Home).</p> <p>Terminer la mise en œuvre d'une stratégie en matière de métadonnées afin d'améliorer l'information affichée sur les tableaux de bord des véhicules.</p> <p>Appliquer notre stratégie donnant la priorité au numérique à la radio, et continuer de former des équipes polyvalentes capables de travailler sur de multiples plateformes.</p>
MUSIQUE		<p>Concevoir et distribuer stratégiquement l'ensemble des contenus musicaux en tirant profit de toutes les plateformes (p. ex., télévision, radio, sites, applis, réseaux sociaux) et des genres musicaux.</p> <p>Développer et renforcer une offre hertzienne performante, indissociable de la présence numérique.</p> <p>Continuer de bonifier, en continu et de manière agile, l'offre numérique.</p>	<p>Diriger une réflexion stratégique au sein d'un comité sur l'offre audio sur demande, et continuer d'explorer des possibilités de partenariat avec des agrégateurs externes.</p> <p>Proposer une diffusion interactive en continu et en direct de la remise des prix Juno.</p>
	NUMÉRIQUE	<p>Propulser ICI TOU.TV et ICI TOU.TV EXTRA avec l'objectif de créer une expérience supérieure pour les auditoires et en déployant une approche de partenariats stratégiques.</p> <p>Bâtir le futur par le développement prioritaire de nos grands services numériques, par l'uniformisation de la qualité des développements technologiques et par la connaissance fine des auditoires.</p> <p>Stimuler une culture d'innovation grâce à la poursuite des différents espaces laboratoires et la réédition des grands rendez-vous de l'innovation.</p>	<p>Intégrer à tous les secteurs de CBC une réflexion, une planification et une exécution numériques axées sur les auditoires.</p> <p>Resserrer nos liens avec les Canadiens en comprenant leurs préférences et leurs comportements dans l'univers numérique et en nous adaptant à leur évolution par l'apprentissage, l'itération et l'amélioration continus.</p> <p>Améliorer l'expérience utilisateur et les fonctionnalités de l'appli CBC TV pour accroître la mobilisation de nos 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.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019		RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME
SERVICES FRANÇAIS	SERVICES ANGLAIS	

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

SPORTS

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

Enrichir le contenu de Podium afin de raconter l'histoire d'athlètes qui vont au-delà du sport en explorant de nouveaux formats et de nouvelles stratégies de distribution.

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

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

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

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

### 1.2 Stratégie de soutien du contenu

#### ADAPTATION DE LA PRODUCTION À L'INTERNE

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

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019		RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME
SERVICES FRANÇAIS	SERVICES ANGLAIS	

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

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

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

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

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

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

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

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

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



## 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 ICI MUSIQUE.ca et CBC Music.ca.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019	RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME
<b>SERVICES FRANÇAIS ET ANGLAIS</b>	
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.	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

#### CONSOLIDATION DE L'INFRASTRUCTURE

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

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019	RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME
Saisir les occasions découlant de la transformation constante des infrastructures de diffusion, qui s'appuient de plus en plus sur une technologie logicielle, pour : <ul style="list-style-type: none"><li>• Réduire le nombre de systèmes et de processus dont il faut assurer le soutien.</li><li>• Créer des processus normalisés pour la gestion du cycle de vie des médias dans l'infrastructure.</li><li>• Favoriser l'utilisation de plateformes communes et l'harmonisation des processus des différents services.</li><li>• Favoriser la mise en commun des équipements.</li></ul>	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.

## RÉDUCTION DE L'EMPREINTE IMMOBILIÈRE

**Objectif du projet :** Réduire le portefeuille immobilier.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019	RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME
<p>Finaliser l'aménagement de la nouvelle MRC afin d'assurer une occupation de l'espace optimale et stratégique en faisant appel à la créativité et à l'expertise des employés ainsi qu'à une approche proactive de la gestion du changement.</p> <p>Poursuivre l'objectif de la Société de réduire son empreinte immobilière dans le cadre de projets de consolidation immobilière dans certaines stations.</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>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

### CHANGEMENT DE CULTURE

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

OBJECTIFS STRATÉGIQUES POUR 2018-2019	RÉSULTATS ATTENDUS À LONG TERME
<p>Aider CBC/Radio-Canada à devenir le diffuseur public de demain.</p> <p>Continuer de développer une main-d'œuvre inclusive et performante.</p> <p>Encourager une culture basée sur les forces, inspirée par les valeurs, orientée vers la mobilisation et axée sur les résultats.</p>	<p>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.</p>

## 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.

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

## 6

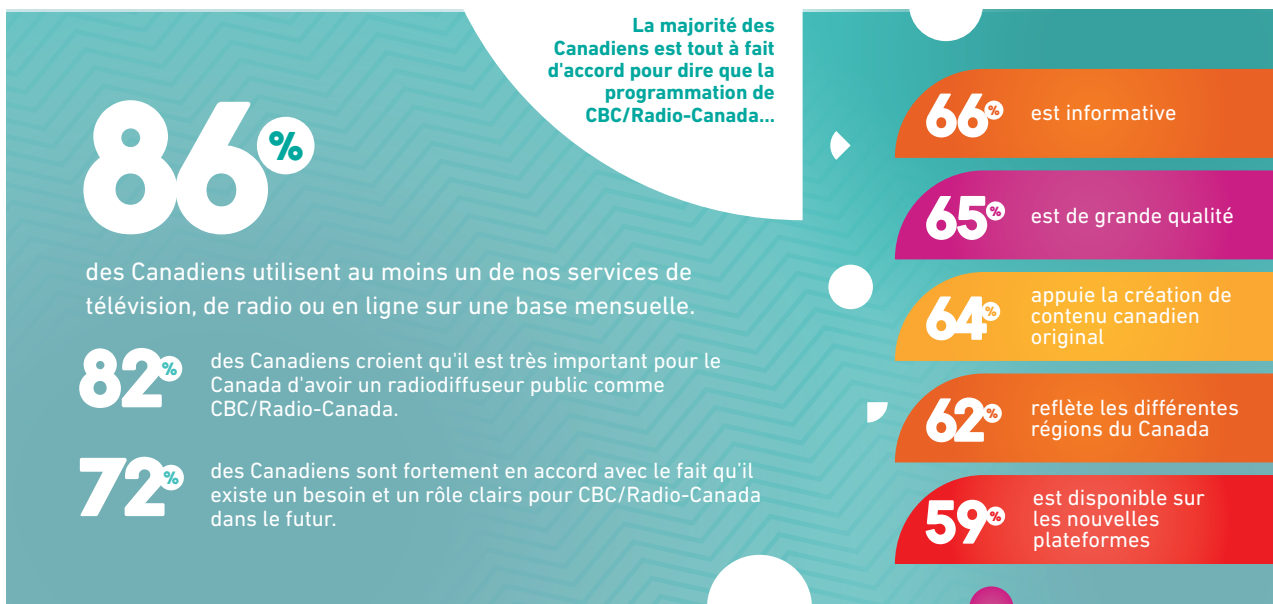
## Mesurer notre rendement

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 quatre domaines : notre mandat et notre vision (indicateurs provenant d'un sondage de perception), la *Stratégie 2020* (indicateurs stratégiques), nos indicateurs d'impacts du réinvestissement et nos composantes médias (indicateurs opérationnels).

### Notre rendement – Mandat et vision

L'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer les perceptions relativement à notre rendement est essentiel pour démontrer notre responsabilité envers les Canadiens à titre de diffuseur public national du Canada. Le sondage de perception portant sur le mandat et la vision 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 et à 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>.

Ce sondage nous fournit de précieuses informations sur ce que les Canadiens pensent de CBC/Radio-Canada. Les faits saillants du plus récent sondage de 2017-2018 sont présentés ci-après. Des résultats plus détaillés sont consignés dans notre [tableau de bord interactif](#).



### Notre rendement – Stratégie 2020

Le rapport de performance de la *Stratégie 2020* présente un suivi relatif aux objectifs nationaux de notre plan stratégique actuel. Nous avons déterminé les objectifs à long terme que nous cherchons à atteindre en 2020. Chaque année, nous mesurons les progrès réalisés en fonction de cibles annuelles. Huit indicateurs clés sont utilisés afin de mesurer nos progrès dans quatre grands domaines : l'auditoire, l'infrastructure, les personnes et la viabilité financière.

Notre objectif est d'accroître notre valeur aux yeux de tous les Canadiens et de resserrer nos liens avec eux. Avec ce but en tête, nous avons réservé quatre de ces huit indicateurs à l'évaluation de nos liens avec l'auditoire. Lorsque nous avons lancé notre stratégie, nous voulions, d'ici 2020 :

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

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

Le tableau ci-dessous illustre les progrès que nous avons réalisés pour chacun de ces indicateurs.

Indicateurs de la <b>Stratégie 2020</b>	Résultats	Résultats	Résultats	Cibles	Résultats	Cibles	Cibles
	2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	2017 2018	2018 2019	2020
<b>Auditoire/marché</b>							
1. Importance pour les Canadiens (% très important) <sup>1,2</sup>	58,6 %	56,6 %	54,5 %	58,0 %	57,1 % ●	58,8 %	75,0 %
2. Les émissions d'information ont des opinions diversifiées et sont objectives (% fortement en accord) <sup>1</sup>	56,8 %	56,2 %	53,2 %	57,0 %	52,7 % ○	55,0 %	57,0 %
3. Portée numérique de CBC/Radio-Canada (en millions) <sup>3</sup>	12,4	14,6	16,9	18,8	18,5 ●	18,0	18,0
4. Nombre d'interactions numériques avec CBC/Radio-Canada tous les mois (en millions) <sup>4</sup>	79,7	103,8	140,4	159,5	159,1 ●	145,2	95,0
<b>Infrastructure</b>							
5. Diminution de l'empreinte immobilière (en millions de pieds carrés de superficie locative) <sup>5</sup>	4,0	3,9	3,9	3,8	3,8 ●	3,7	2,0
<b>Personnes</b>							
6. Mobilisation des employés (% qui sont fiers d'être associés) <sup>6</sup>	N. D.	69,0 %	82,0 %	84,0 %	85,0 % ●	87,0 %	90,0 %
7. Diversité des employés (% des nouveaux employés) <sup>7</sup>	16,1 %	18,5 %	23,0 %	23,2 %	27,8 % ●	25,4 %	23,2 %
<b>Finances</b>							
8. Cible de réduction des coûts atteinte (en millions \$)	N. D.	62,0 \$	87,5 \$	93,1 \$	93,1 \$ ●	104,0 \$	106,3 \$ <sup>8</sup>

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

### Auditoire/marché

Indicateur 1 : Les Canadiens continuent d'avoir une perception positive de CBC/Radio-Canada. Près de 6 Canadiens sur 10 croient fermement que nous sommes importants pour eux; ce résultat a augmenté considérablement depuis l'an dernier et atteint presque la cible pour 2017-2018.

Indicateur 2 : Les résultats du sondage de perception relatifs aux émissions d'information sont demeurés relativement stables comparativement à l'an dernier, mais sont inférieurs à la cible.

Indicateur 3 : Nous avons franchi un seuil important cette année au chapitre de la portée numérique, qui a continué de croître considérablement, atteignant même la cible de 2020 avec deux ans et demi d'avance. Avec 18,5 millions de visiteurs uniques, c'est environ la moitié des Canadiens qui accèdent maintenant à nos contenus sur nos plateformes numériques, soit plus que jamais auparavant. Toutefois, ce résultat est légèrement en dessous de notre cible pour l'année.

Indicateur 4 : Stimulées par le succès de notre couverture numérique des Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018, les interactions numériques mensuelles ont continué d'augmenter considérablement pour arriver juste en deçà de la cible annuelle.

1 Source : Sondage Mission Metrics, 2017-2018, TNS Canada. Pourcentage de répondants ayant accordé une note de 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 ».

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

3 Source : Portée non dupliquée des plateformes numériques de CBC et Radio-Canada, comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visiteurs uniques.

4 Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visites.

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

6 Source : Gallup Consulting, sondage Dialogue 2017. Pourcentage des employés qui sont fiers d'être associés à CBC/Radio-Canada. Il s'agit donc de ceux qui ont accordé une note de 4 ou de 5 sur une échelle de 1 à 5 dans le cadre d'un sondage auprès d'un échantillon représentatif d'employés.

7 Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones et Inuits, 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 ou plus.

8 La cible a été mise à jour afin de refléter le fait que nous continuerons de diffuser Hockey Night in Canada le samedi et durant les séries éliminatoires au-delà de 2020.

## Infrastructure

Indicateur 5 : Avec la vente de l'immeuble d'Halifax en octobre 2017, CBC/Radio-Canada a atteint sa cible annuelle de décroissance de son empreinte immobilière, qui se chiffre à 3,8 millions de pieds carrés de superficie locative. Nous devrions considérablement réduire notre empreinte immobilière après le déménagement de la Maison de Radio-Canada actuelle dans un immeuble loué sur une partie du terrain actuel, prévu pour 2020.

## Personnes

Indicateur 6 : L'indicateur sur la mobilisation des employés a dépassé la cible annuelle d'un point de pourcentage en raison de l'amélioration continue de notre climat organisationnel et de notre environnement de travail.

Indicateur 7 : L'indicateur sur la diversité des employés a encore enregistré une hausse importante, dépassant même la cible annuelle pour 2017-2018 et le résultat record de l'an dernier, alors que nous recrutons un éventail encore plus large de visages, de voix, de capacités, d'expériences et de perspectives dans notre milieu de travail. Forts de la place de chef de file de la parité hommes-femmes que nous avons acquise dans l'industrie canadienne des médias, nous allons poursuivre la mise en œuvre de notre plan en matière de diversité et d'inclusion afin d'attirer plus de candidats externes, et d'améliorer la rétention et l'avancement des employés issus de la diversité.

## Finances

Indicateur 8 : Nous avons atteint notre cible de réduction des coûts pour 2017-2018; en tout, nous avons réalisé des compressions de 93,1 millions de dollars à ce jour.

## Indicateurs d'impact du réinvestissement

En 2016-2017, nous avons créé deux indicateurs de rendement supplémentaires pour mesurer l'impact différentiel du réinvestissement du gouvernement dans deux domaines d'intérêt clés – l'expansion de notre présence numérique et l'augmentation des services aux marchés locaux. Nous nous sommes fixé deux cibles pour mesurer notre rendement par rapport aux attentes : une au début de la période du réinvestissement en 2016-2017 (première année) et une autre en 2020-2021 (cinquième année).

### Rapport de performance de 2017-2018

**Nombre d'interactions numériques supplémentaires avec CBC/Radio-Canada tous les mois (indicateur 1) :** Portées par les améliorations à nos services numériques et les grands événements qui ont marqué l'année, comme les Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018, nos plateformes enregistrent un plus grand nombre de visites par plus de Canadiens. Le succès est si grand que nous avons déjà dépassé l'objectif de 2020-2021 avec 15 millions d'interactions numériques supplémentaires en moyenne par mois.

**Nombre d'interactions numériques supplémentaires tous les mois avec les services locaux de CBC/Radio-Canada (indicateur 2) :** Avec 10,3 millions d'interactions numériques supplémentaires à enregistrer en moyenne par mois, nous nous rapprochons de notre cible de 2020-2021 en continuant de bonifier nos services dans les différents marchés partout au pays.

Le réinvestissement du gouvernement nous permet de renforcer notre présence numérique et locale. Ainsi, nous nous rapprochons progressivement de nos objectifs à long terme tandis que nos plateformes enregistrent plus de visites de plus de Canadiens. En 2017-2018, le nombre total d'interactions avec CBC/Radio-Canada et avec nos services locaux a augmenté par rapport à l'exercice précédent, avec des hausses respectives du nombre de visites moyen mensuel de 13,3 millions et de 0,9 million.

	Année 1 Cibles	Année 1 Résultats	Année 5 Cibles	Résultats année 2 par rapport aux cibles année 5
1. Nombre d'interactions numériques supplémentaires avec CBC/Radio-Canada tous les mois <sup>1</sup>	3,0 M	21,3 M	5,1 M	15,0 M
2. Service local – Nombre d'interactions numériques supplémentaires avec CBC/Radio-Canada tous les mois <sup>2</sup>	750 k	4,3 M	3,8 M	10,3 M à enregistrer

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

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

## Notre rendement – Composantes médias

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

La Société continue de surveiller le rendement de ses chaînes de télévision spécialisées, mais n'a pas publié ses résultats d'abonnement pour des raisons de concurrence.

Résultats des Services français	Résultats	Résultats	Résultats	Cibles	Résultats	Cibles
	2014 2015	2015 2016	2016 2017	2017 2018	2017 2018	2018 2019
<b>Radio</b>						
<b>ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE et ICI MUSIQUE</b> Part d'auditoire de la journée complète <sup>1</sup>	21,4 %	21,8 %	23,3 %	22,9 %	<b>24,4 %</b> ●	23,7 %
<b>Télévision</b>						
<b>ICI RADIO-CANADA TÉLÉ</b> Part d'auditoire aux heures de grande écoute <sup>2</sup>	19,8 %	19,9 %	20,9 %	20,2 %	<b>22,7 %</b> ●	21,8 %
<b>ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA</b> Part d'auditoire de la journée complète <sup>3</sup>	4,8 %	4,7 %	4,8 %	4,6 %	<b>4,7 %</b> ●	4,4 %
<b>Service régional</b>						
<b>ICI RADIO-CANADA PREMIÈRE</b> Part d'auditoire des émissions du matin <sup>1</sup>	19,2 %	19,9 %	18,7 %	19,0 %	<b>21,6 %</b> ●	19,5 %
<b>Téléjournal 18 h</b> Auditoire moyen par minute <sup>3</sup>	325 k	319 k	324 k	320 k	<b>356 k</b> ●	330 k
<b>Offre régionale de Radio-Canada.ca</b> Moyenne mensuelle, visiteurs uniques <sup>4</sup>	0,722 M	0,712 M	1,4 M	1,5 M	<b>1,9 M</b> ●	S. O. <sup>5</sup>
<b>Services numériques</b>						
<b>Offre numérique de Radio-Canada</b> Moyenne mensuelle, visiteurs uniques <sup>6</sup>	1,9 M	3,0 M	3,8 M	4,0 M	<b>4,1 M</b> ●	4,1 M
<b>Revenus<sup>7</sup></b>						
Services généralistes, spécialisés et en ligne	234 M\$	216 M\$	211 M\$	207 M\$	<b>218 M\$</b> ●	215 M\$

S. O. : sans objet

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

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

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

3 Source : Numeris, audimètres portables, francophones du Québec âgés de 2 ans ou plus, avril à mars.

4 Source : comScore Media Metrix, visiteurs uniques, utilisation sur ordinateur (âgés de 2 ans et plus) et sur appareil mobile (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.

5 Cette mesure continuera de faire l'objet d'un suivi à l'interne bien qu'elle ne constitue plus un indicateur de rendement clé en 2018-2019.

6 Source : comScore Media Metrix, visiteurs uniques, utilisation sur ordinateur (âgés de 2 ans et plus) et sur appareil mobile (âgés de 18 ans et plus), avril à mars. Offre numérique de Radio-Canada : Radio-Canada.ca, ici.tou.tv, icimusique.ca, rcinet.ca, ici.artv.ca, ici.explora.ca et rad.ca.

7 Comprend les revenus publicitaires, 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 %, 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 PREMIÈRE et d'ICI MUSIQUE pour la journée complète a dépassé la cible annuelle et établi un nouveau record. Poursuivant dans la voie tracée à l'exercice précédent, la grille a su conserver ses auditeurs fidèles, tout en multipliant les efforts pour en attirer de nouveaux grâce à des émissions originales qui lui ont permis d'effectuer des gains dans tous les marchés.

### Télévision

Les résultats d'audimètre d'ICI RADIO-CANADA TÉLÉ aux heures de grande écoute ont été les plus élevés depuis que Numeris a commencé à suivre cet indicateur en 2004. Malgré les reculs qui se poursuivent à la télévision généraliste, nous avons su cette année encore capter l'attention de nos téléspectateurs et accroître notre part de marché. Cette croissance peut être attribuée au retour de piliers des cotes d'écoute, comme *District 31*, *Tout le monde en parle* et *En direct de l'univers*, ainsi qu'au succès de nouvelles dramatiques comme *Hubert et Fanny*, *Cheval-Serpent* et *Olivier*. À l'hiver, 1<sup>res</sup> fois, la nouvelle émission de variétés de Véronique Cloutier, animatrice très aimée du public, a vu son auditoire s'accroître de semaine en semaine pour dominer dans sa case horaire.

La part d'auditoire combinée enregistrée par nos chaînes spécialisées pour l'année s'est chiffrée à 4,7 %, en avance sur la cible. Le succès d'ICI RDI s'explique par la couverture des inondations sans précédent subies au Québec et des événements climatiques sur la scène internationale qui ont fait la manchette au printemps et à l'été. Les élections municipales au Québec et le 375<sup>e</sup> anniversaire de Montréal ont aussi contribué à ces résultats. ICI ARTV a enregistré d'excellents résultats à l'hiver, grâce à la nostalgie distillée par la série *Le temps d'une paix* et à la diffusion en primeur à la télévision de la dramatique *Fatale-Station*, d'abord présentée en format numérique. Les cotes d'écoute d'ICI EXPLORA se sont maintenues grâce à des émissions emblématiques de la chaîne comme *Sexplora* et *Les aventures du Pharmacien*.

### Service régional

Les résultats obtenus par les émissions de radio du matin ont dépassé la cible, celles d'ICI PREMIÈRE trônant en première place dans trois marchés<sup>1</sup>.

Le bulletin de nouvelles télévisées de début de soirée a dépassé à la fois sa cible et le résultat de l'année précédente, avec des résultats particulièrement convaincants à l'extérieur de Montréal cette année.

### Services numériques

Les Canadiens sont de plus en plus nombreux à se tourner vers les plateformes numériques de Radio-Canada pour trouver du contenu diversifié et captivant : elles reçoivent en moyenne 4,1 millions de visiteurs uniques chaque mois. La nouvelle version de Radio-Canada.ca conçue pour les plateformes mobiles a également contribué à ces résultats grâce à son contenu régional distinctif et novateur : 65 % des visiteurs uniques du site y ont accédé à partir d'un appareil mobile, ce qui représente une augmentation de 53 % par rapport à l'année précédente<sup>2</sup>. La portée des services régionaux et de tous les services confondus a dans les deux cas balayé les cibles en 2017-2018.

### Revenus

Malgré le resserrement du marché publicitaire pour les médias traditionnels, Radio-Canada est parvenue à accroître substantiellement ses revenus autogénérés et à dépasser sa cible. Les dépenses en temps d'antenne des annonceurs sur ICI RADIO-CANADA TÉLÉ se sont accrues de 5 % en un an, tandis que les revenus publicitaires réalisés par nos plateformes numériques ont augmenté de 18 %<sup>3</sup>. Ces résultats impressionnants s'expliquent principalement par le succès de nos services, qui nous a permis d'enregistrer un volume d'impressions plus grand tant à la télévision que sur les écrans numériques.

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

<sup>2</sup> Source : comScore Media Metrix, visiteurs uniques, utilisation sur ordinateur (âgés de 2 ans et plus) et sur appareil mobile (âgés de 18 ans et plus), avril à mars. Offre numérique de Radio-Canada : Radio-Canada.ca, ici.tou.tv, icimusique.ca, rcinet.ca, ici.artv.ca, ici.exploratv.ca et rad.ca.

<sup>3</sup> La cible de revenus de 2017-2018 ne tient pas compte des revenus tirés des Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018.

## Résultats des Services anglais

	Résultats 2014 2015	Résultats 2015 2016	Résultats 2016 2017	Cibles 2017 2018	Résultats 2017 2018	Cibles 2018 2019
<b>Radio</b>						
<b>Part de CBC Radio One et CBC Music (5 marchés mesurés par les audimètres portables)</b> Part d'auditoire de la journée complète dans les 5 marchés mesurés par les audimètres portables <sup>1</sup>	- 2	- 2	- 2	11,1 %	<b>12,8 %</b> ●	11,3 %
<b>Portée nationale de CBC Radio One</b> Portée nationale mensuelle moyenne <sup>3</sup>	- 2	- 2	- 2	7,7 M	<b>7,7 M</b> ●	7,7 M
<b>Portée nationale de CBC Music</b> Portée nationale mensuelle moyenne <sup>3</sup>	- 2	- 2	- 2	4,5 M	<b>4,5 M</b> ●	4,5 M
<b>Télévision</b>						
<b>CBC Television</b> Part d'auditoire aux heures de grande écoute <sup>3</sup>	6,0 %	5,8 %	5,5 %	5,8 %	<b>7,6 %</b> ●	5,6 %
<b>CBC News Network</b> Part d'auditoire de la journée complète <sup>3</sup>	1,5 %	1,7 %	1,6 %	1,5 %	<b>1,4 %</b> ●	1,2 %
<b>Service régional</b>						
<b>Bulletins télévisés de nouvelles locales de 18 h</b> Auditoire moyen par minute <sup>3</sup>	375 k	345 k	313 k	335 k	<b>269 k</b> ○	230 k
<b>Offre régionale de CBC.ca</b> Moyenne mensuelle, visiteurs uniques <sup>4</sup>	4,0 M	4,3 M	10,6 M	10,8 M	<b>9,8 M</b> ○	S. O. <sup>5</sup>
<b>Part de CBC Radio One (5 marchés mesurés par les audimètres portables)</b> Part d'auditoire des émissions du matin dans les 5 marchés mesurés par les audimètres portables <sup>1</sup>	- 2	- 2	- 2	14,5 %	<b>15,1 %</b> ●	14,7 %
<b>Portée nationale de CBC Radio One</b> Auditoire des émissions du matin, portée nationale mensuelle moyenne <sup>3</sup>	- 2	- 2	- 2	3,5 M	<b>3,5 M</b> ●	3,5 M
<b>Services numériques</b>						
<b>Offre numérique de CBC</b> Moyenne mensuelle, visiteurs uniques <sup>6</sup>	10,6 M	12,4 M	14,8 M	16,3 M	<b>16,1 M</b> ●	15,6 M
<b>Revenus<sup>7</sup></b>						
<b>Services généralistes, spécialisés et en ligne</b>	321 M\$	260 M\$	228 M\$	303 M\$	<b>295 M\$</b> ●	213 M\$

S. O. : sans objet

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

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

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

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

4 Source : comScore, Media Metrix, visiteurs uniques, utilisation sur ordinateur (âgés de 2 ans et plus) et sur appareil mobile (âgés de 18 ans et plus), avril à mars. La mesure multiplateforme a commencé en 2016-2017. Comme les données multiplateformes pour la période d'avril à juillet 2016 étaient limitées, les résultats de 2016-2017 correspondent au nombre moyen de visiteurs uniques par mois, d'août 2016 à mars 2017.

5 Cette mesure continuera de faire l'objet d'un suivi à l'interne bien qu'elle ne constitue plus un indicateur de rendement clé en 2018-2019.

6 Source : comScore Media Metrix, visiteurs uniques, utilisation sur ordinateur (2 ans et plus) et sur appareil mobile (18 ans et plus), avril à mars.

7 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, notre cible pour la saison régulière de CBC Television inclut les revenus tirés des Jeux Olympiques.

## Radio

CBC Radio a enregistré de solides résultats au cours de l'année écoulée : les succès d'écoute de CBC Radio One, des émissions locales du matin de CBC Music, ainsi que des émissions réseau telles que *The Current*, *q* et *Drive*, lui ont permis d'atteindre, voire de dépasser ses cibles de parts d'auditoire.

CBC Radio One et CBC Music ont par ailleurs atteint leurs cibles de portée respectives.

## Télévision

Forte du succès remporté durant la saison régulière par les nouvelles émissions originales canadiennes, comme *Frankie Drake Mysteries*, *The Great Canadian Baking Show* et *Burden of Truth*, sans oublier la couverture des Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018, CBC Television n'a eu aucun mal à dépasser la part d'auditoire cible aux heures de grande écoute, avec un généreux 7,6 %.

Comme le rendement de la chaîne a quelque peu diminué au cours de la seconde moitié de l'exercice, la part d'auditoire de CBC News Network a reculé sous la cible malgré les auditoires élevés enregistrés durant l'été par la couverture des feux de forêt en Colombie-Britannique et des événements entourant le 150<sup>e</sup> anniversaire du Canada.

## Service régional

L'auditoire des bulletins de nouvelles locales de 18 h à la télévision n'a pas atteint la cible établie pour la saison régulière et a été inférieur à celui de l'année précédente en raison d'un ralentissement dans l'ensemble des marchés, surtout marqué à Toronto et à Vancouver.

Le rendement des services numériques locaux a aussi été inférieur à la cible et aux résultats de l'exercice précédent en raison de la réduction du trafic par référencement provenant des médias sociaux, et de la popularité croissante – par rapport aux ordinateurs – des applications pour la consommation de nouvelles locales, dont les données ne sont pas incluses dans le compte des visiteurs uniques.

La part d'auditoire des émissions du matin à la radio (période durant laquelle CBC Radio One offre le plus de contenu local) dépasse amplement la cible, tandis que la portée de ces émissions atteint la cible, ce qui contribue aux bons résultats du réseau. Dans 20 marchés sur un total de 27, l'émission matinale de CBC Radio est la plus écoutée.

## Services numériques

Malgré les progrès enregistrés pour de nombreux aspects de l'offre numérique cette année, la moyenne mensuelle des visiteurs uniques a été inférieure à la cible en raison de la réduction du trafic par référencement provenant des médias sociaux, qui a eu des répercussions importantes sur les éditeurs de nouvelles. Les répercussions – qui se sont fait sentir dans toute l'industrie – ont toutefois été compensées par la diversification de notre offre numérique, notamment avec le lancement en décembre de l'application CBC TV ainsi que notre radio numérique.

## Revenus

Les revenus enregistrés n'ont pas atteint la cible en raison de l'effritement du marché publicitaire, toujours actif, et des pertes de revenus d'abonnement causées par la tendance à la réduction des services.

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

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. Le tableau ci-dessous donne les résultats pour les cinq dernières années de radiodiffusion. ICI RADIO-CANADA TÉLÉ et CBC Television ont largement dépassé les conditions de licence fixées par le CRTC en matière de contenu canadien, tant pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion que pour les heures de grande écoute.

### Contenu canadien - Résultats - 1<sup>er</sup> septembre au 31 août<sup>2</sup>

	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016	2016-2017	Conditions de licence annuelles
<b>ICI RADIO-CANADA TÉLÉ</b>						
Journée de radiodiffusion	84 %	89 %	82 %	84 %	82 % ●	75 %
Heures de grande écoute	91 %	90 %	91 %	94 %	96 % ●	80 %
<b>CBC Television</b>						
Journée de radiodiffusion	93 %	94 %	92 %	84 %	81 % ●	75 %
Heures de grande écoute	86 %	91 %	87 %	85 %	87 % ●	80 %

● Conditions respectées ou dépassées ○ Conditions non respectées

<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.

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

# 7

## Plan financier

### Aperçu financier

L'*Aperçu financier* en Annexe A présente le portrait financier de la Société de 2017-2018 à 2022-2023. La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2018-2019 à 2022-2023 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.

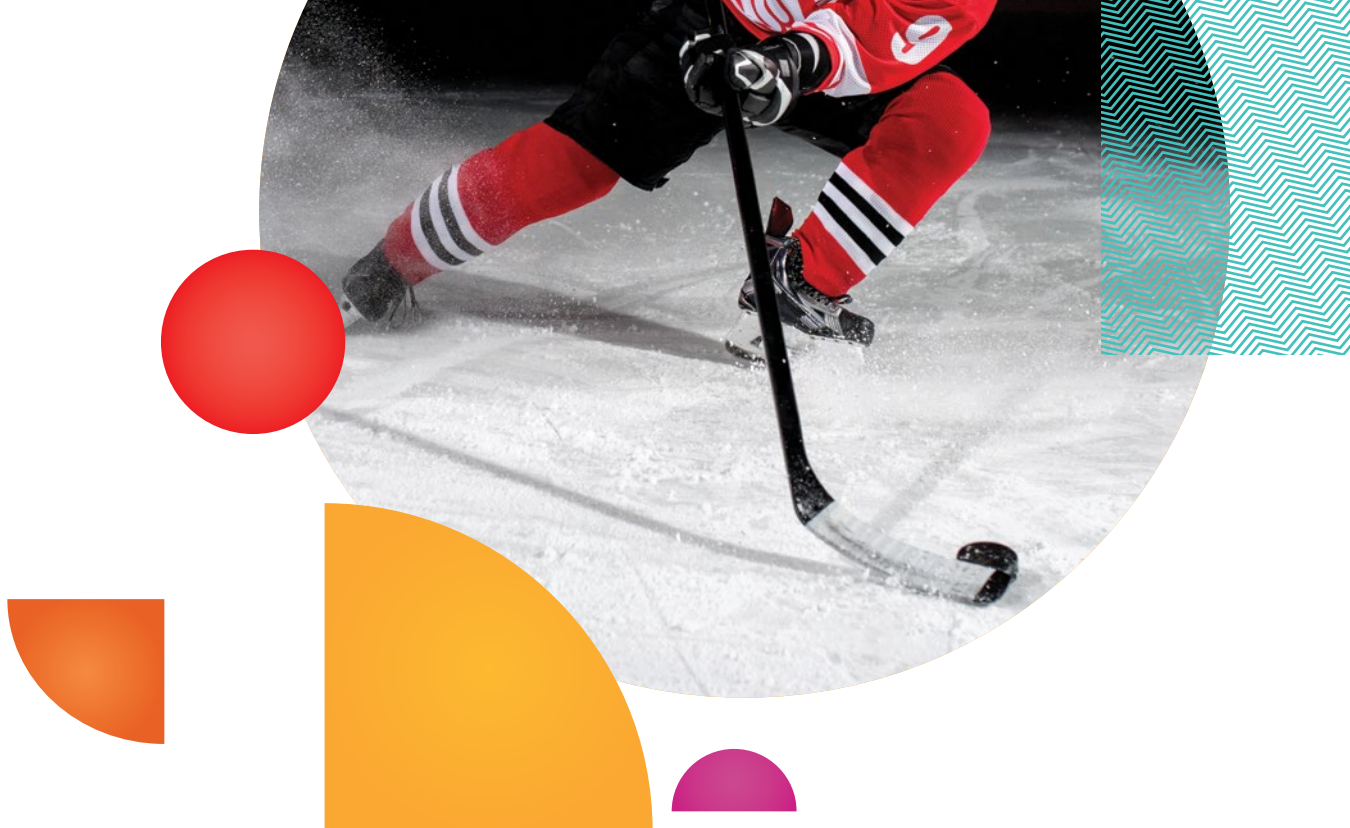
En mars 2016, le gouvernement du Canada a annoncé un important réinvestissement dans la Société avec l'injection supplémentaire de 75 millions de dollars en 2016-2017, puis de 150 millions de dollars par an les années suivantes. Ce réinvestissement est un vote de confiance important du gouvernement et des Canadiens à l'endroit de nos émissions, de nos employés et de notre vision de l'avenir.

Le maintien du financement au titre de l'inflation salariale après 2017-2018 constitue un élément essentiel de notre stratégie financière. Puisque ce financement n'a pas encore été confirmé pour la période de 2018-2019 à 2022-2023, 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 traditionnelle. Nous suivons la situation de près, car nous pensons que le marché de la publicité demeurera en difficulté.

Le 28 septembre 2017, l'honorable Mélanie Joly, ministre du Patrimoine canadien, a présenté la vision du gouvernement du Canada en matière de politique culturelle. Dans notre mémoire *Propulser la culture canadienne : renforcer la place du Canada dans l'univers numérique* déposé dans le cadre de la consultation publique tenue plus tôt dans l'exercice, nous avons proposé d'abolir la publicité sur toutes nos plateformes en échange d'un financement de remplacement. Le gouvernement n'a pas encore pris de décision à ce sujet. La viabilité de notre organisation risque toujours d'être mise à mal avec un marché de la publicité à la télévision traditionnelle qui devrait demeurer sous pression et le bouleversement constant de l'industrie médiatique. Si aucune solution n'est trouvée, les dépenses de programmation devront être réduites pour correspondre aux ressources disponibles dans les années à venir, et certains services devront être abolis.



## Perspectives

Le 21 octobre 2015, le Comité international olympique (CIO) a annoncé qu'il nous accordait les droits de radiodiffusion pour le Canada des Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022 et des Jeux Olympiques de Paris 2024. Avec Tokyo 2020, nous sommes maintenant le réseau olympique et le diffuseur officiel Canadien des trois prochains Jeux Olympiques avec nos partenaires de radiodiffusion, Bell Média et Rogers Media. La diffusion des Jeux Olympiques en question entraînera une augmentation importante de nos revenus et de nos dépenses en 2020-2021 et 2021-2022.

## 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 2018 Garantie sur les créances	(106 491 000) \$
Capacité restante	113 509 000 \$

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.



## A

# ANNEXE A

## Aperçu financier (en milliers de dollars)<sup>1</sup>

	2017-2018	Prévisions 2018-2019	Prévisions 2019-2020	Prévisions 2020-2021	Prévisions 2021-2022	Prévisions 2022-2023
<b>PROVENANCE DES FONDS</b>						
Crédits pour les activités d'exploitation	1 110 262	1 097 769 <sup>7</sup>	1 096 489 <sup>7</sup>	1 095 111 <sup>7</sup>	1 093 628 <sup>7</sup>	1 092 031 <sup>7</sup>
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement <sup>2</sup>	97 487	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Revenus publicitaires <sup>3</sup>	318 282	248 176	247 213	307 663	309 166	242 813
Revenus d'abonnement, financement et autres revenus	254 793	236 119	223 074	218 237	215 867	208 568
<b>TOTAL PROVENANCES DES FONDS</b>	<b>1 780 824</b>	<b>1 682 064</b>	<b>1 666 776</b>	<b>1 721 011</b>	<b>1 718 660</b>	<b>1 643 412</b>
<b>DÉPENSES</b>						
Télévision, radio et nouveaux médias <sup>4</sup>	1 730 059	1 581 084	1 565 588	1 619 553	1 616 872	1 541 236
Transmission, distribution et collecte	68 332	69 357	70 397	71 453	72 525	73 613
Administration nationale	9 690	9 835	9 983	10 133	10 285	10 439
Charges financières	22 815	21 788	20 808	19 872	18 978	18 124
<b>TOTAL DÉPENSES</b>	<b>1 830 896</b>	<b>1 682 064</b>	<b>1 666 776</b>	<b>1 721 011</b>	<b>1 718 660</b>	<b>1 643 412</b>
<b>AUTRES GAINS ET PERTES</b>						
(Perte)/gain net sur la cessation d'immobilisations corporelles <sup>5</sup>	37 508	-	-	-	-	-
<b>TOTAL - AUTRES GAINS ET PERTES</b>	<b>37 508</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>POSITION NETTE<sup>6</sup></b>	<b>(12 564)</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 et des services numériques, et comprennent les revenus provenant des Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018, des Jeux Olympiques de Tokyo 2020, et des Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022. Comprend les revenus publicitaires des services spécialisés (CBC News Network, ICI RDI, documentary, ICI ARTV et ICI EXPLORA).

<sup>4</sup> Dépenses des services principaux, des services numériques et 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 d'hiver de PyeongChang 2018, aux Jeux Olympiques de Tokyo 2020, et aux Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022.

<sup>5</sup> Inclut le gain sur la vente de notre participation dans SiriusXM à la suite de sa privatisation en mai 2017, contrebalancé en partie par une perte résultant surtout de la réévaluation des actifs cédés par suite de la vente de la MRC à Montréal.

<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. On suppose que la position nette sera équilibrée dans les années futures. La perte enregistrée dans le cadre de nos activités courantes de 2017-2018 est due principalement aux dépenses sans effet sur la trésorerie au titre des régimes de retraite et des autres avantages du personnel postérieurs à l'emploi.

<sup>7</sup> L'augmentation du financement au titre de l'inflation salariale n'a pas encore été annoncée par le Conseil du Trésor pour les exercices 2018-2019 à 2022-2023. 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.



# 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 3,8 millions de pieds carrés répartis dans 14 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 791 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.

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

## Contexte pour le plan d'investissement en immobilisations

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

### Méthodes de production et de distribution du service

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

### Stratégie immobilière

La Société a mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de ses installations immobilières, qui représentent 51 % de ses actifs nets de 791 millions de dollars au 30 septembre 2017. 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 19 et 25.

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 gouverneur en conseil a approuvé le projet de la MRC en avril 2017. La vente de la MRC actuelle a été conclue en juillet 2017, et la construction de la nouvelle MRC a débuté à l'automne 2017. Le projet en est à sa phase initiale.

## 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 31 mai 2018, le gouvernement a approuvé le budget d'immobilisations 2018-2019 de la Société s'élevant à 213,5 millions de dollars. Le sommaire du Plan d'investissement quinquennal de 2018-2019 en immobilisations suit.

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

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget 2018- 2019	Prévisions			
		2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023
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)	17 233	18 526	19 916	21 412	26 326
Report du produit de la vente du terrain et de l'immeuble de la MRC	38 100				
Report de projets	12 800				
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	11 710	10 500			
Financement provenant des revenus autogénérés	41 340	44 008	2 188	811	811
Virements du budget d'immobilisations au budget d'exploitation pour la MRC		(1 605)	(6 421)	(6 421)	(6 421)
<b>TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES</b>	<b>213 514</b>	<b>163 760</b>	<b>108 014</b>	<b>108 133</b>	<b>113 047</b>

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget 2018- 2019	Prévisions			
		2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022	2022- 2023
Infrastructure de production : services numériques, de télévision et de radio	69 791	85 473	51 931	52 808	56 001
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	26 859	15 664	18 891	10 230	8 805
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	19 036	12 523	8 881	13 823	14 635
Gestion des installations	94 093	46 970	24 076	27 037	29 371
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	3 735	3 130	4 235	4 235	4 235
<b>TOTAL DU PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS</b>	<b>213 514</b>	<b>163 760</b>	<b>108 014</b>	<b>108 133</b>	<b>113 047</b>

Sont présentés ci-dessous les faits saillants concernant des initiatives plus stratégiques et de plus grande ampleur pour l'année 2018-2019. 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 de 2018-2019
• Projet de la Maison de Radio-Canada.	64,2 millions de dollars
• 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.	4,1 millions de dollars
• Investissements pour améliorer les services par les améliorations apportées aux installations de production.	1,5 million de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>69,8 millions de dollars</b>

## Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique

Description du projet	Dépenses de 2018-2019
<ul style="list-style-type: none"><li>Projet de la Maison de Radio-Canada (téléphonie, réseau local [LAN]/wi-fi, réseau étendu [WAN]).</li></ul>	10,9 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>Mises à niveau de l'infrastructure essentielle et des réseaux (sécurité, gestion de l'identité, serveur et stockage, renforcement de l'infrastructure pour la reprise après sinistre).</li></ul>	6,7 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>Mise à niveau de diverses applications d'entreprise et améliorations techniques (p. ex., remplacement des systèmes de gestion des ressources, mise à niveau et perfectionnement des systèmes d'entreprise, amélioration des systèmes de gestion des contrats et des droits).</li></ul>	5,3 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>Mise à niveau des systèmes principaux, avec le système de gestion de la diffusion.</li></ul>	4,0 millions de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>26,9 millions de dollars</b>

## Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion

Description du projet	Dépenses de 2018-2019
<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>	10,6 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>Projet de la Maison de Radio-Canada (transmission).</li></ul>	5,0 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>	3,4 millions de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>19,0 millions de dollars</b>

## Gestion des installations

Description du projet	Dépenses de 2018-2019
<ul style="list-style-type: none"><li>Projet de la Maison de Radio-Canada (améliorations locatives).</li></ul>	63,9 millions de dollars
<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>	17,2 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>Centre canadien de radiodiffusion de Toronto (regroupement des activités, travaux du locateur, rénovation des toilettes et d'autres équipements obsolètes).</li></ul>	8,1 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>Projets de consolidation/projets de déménagement (Ottawa et à terminer à Calgary).</li></ul>	3,5 millions de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>Projets d'entretien d'immeubles régionaux nécessaires pour se conformer au code du bâtiment, à la réglementation, et aux normes de santé et sécurité, et remplacer les actifs désuets et déficients.</li></ul>	1,4 million de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>94,1 millions de dollars</b>

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

Description du projet	Dépenses de 2018-2019
<ul style="list-style-type: none"><li>Modernisation annuelle du parc automobile de la Société.</li></ul>	1,5 million de dollars
<ul style="list-style-type: none"><li>Achats de biens d'équipement secondaires pour satisfaire des besoins opérationnels imprévus et urgents.</li></ul>	2,2 millions de dollars
<b>TOTAL</b>	<b>3,7 millions de dollars</b>

# ANNEXE C

## Gestion des risques

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

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

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

### 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.

### 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.

### 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.

### 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.

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

Le tableau suivant présente les principaux risques auxquels nous avons été exposés cette année et leurs répercussions sur la prochaine année.

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>1. Modernisation des politiques culturelles du gouvernement et initiatives relatives à la réglementation</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>La modernisation de la politique culturelle canadienne prend la forme de plusieurs initiatives simultanées qui pourraient avoir des répercussions profondes sur notre modèle d'affaires ou notre mandat futur. Les initiatives en cours comprennent un examen de la législation relative à la radiodiffusion et aux télécommunications, de la <i>Loi sur le droit d'auteur</i> et de la <i>Loi sur la radiocommunication</i>.</p> <p>Le mémoire que nous avons déposé dans le cadre de la consultation du gouvernement 2017 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, d'amoindrir notre indépendance ou de modifier notre modèle d'affaires, ce qui, dans les trois 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 notre mémoire 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>Surveiller le déroulement des différents processus lancés et y participer.</p> <p>Développer, mettre en œuvre ou modifier des stratégies et des plans de contingence, au besoin.</p>	<p>Le plan stratégique nous donne les moyens de réussir, aujourd'hui et à l'ère de la postradiodiffusion traditionnelle. Il garantira 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 notre orientation future risque de nuire à nos revenus autogénérés, à nos décisions d'exploitation, au moral du personnel et au maintien de nos effectifs clés.</p>
<b>2. Nouveaux moyens de distribution/perturbations du secteur</b>		
<p>La concurrence pour les auditoires s'intensifie. Différents groupes médiatiques, au Canada et à l'étranger, possèdent des ressources financières considérables qu'ils déploient massivement pour conquérir des auditoires en leur offrant des contenus de qualité qu'ils déclinent sur une diversité de plateformes.</p> <p>Nos cadres applicables au numérique, notamment les méthodes et les plateformes de distribution, doivent être robustes et évolutifs afin de pouvoir supporter l'adoption toujours plus rapide de nouveaux modes de distribution, l'évolution des exigences des auditoires et des partenaires, et les bouleversements qui secouent l'univers médiatique.</p> <p>L'adoption de nouveaux moyens de distribution a engendré des perturbations dans le secteur de la radiodiffusion et donné naissance à de nouveaux modèles de revenus. Nous devons nous adapter à de nouvelles réalités qui souvent mettent en scène des partenaires non traditionnels.</p>	<p>Continuer à concentrer nos efforts 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 les partenariats et les étendre 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>Offrir – à CBC et à Radio-Canada – des services de télévision par contournement améliorés et sans publicité, proposant aux utilisateurs une expérience et des fonctionnalités concurrentielles.</p> <p>Adapter le processus d'évaluation du rendement de manière à optimiser la prise de décisions en modelant les indicateurs de rendement 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>Poursuivre le développement et le déploiement d'outils et de stratégies de gestion de données afin d'améliorer notre capacité de suivre, de personnaliser et d'adapter le contenu en fonction des auditoires.</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 de nos contenus, sur la valeur de nos services aux yeux du public, sur nos revenus publicitaires et d'abonnement, de même que sur notre pertinence.</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 linéaires.</p> <p>Les changements réglementaires pourraient avoir des effets négatifs sur le nombre d'abonnés, sur la distribution des chaînes et sur les revenus.</p> <p>L'évolution des habitudes de consommation des auditoires, entre autres le phénomène 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 pourraient avoir un impact sur la disponibilité et le coût de nos productions indépendantes.</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 notre stratégie multiplateforme/multiécran en matière de diffusion, d'approvisionnement et de distribution de contenu.</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>Jouer un rôle de leader pour mener la transformation de l'industrie publicitaire sur les plans de la mesure des auditoires et de l'automatisation, et pour réitérer la valeur et l'efficacité de la publicité à la télévision.</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 annuel sur la mobilisation afin de résoudre les préoccupations.</p> <p>Préparer un plan d'action et une feuille de route pour décider des initiatives conjointes menées avec le Groupe de travail mixte sur la culture en milieu de travail (GTCMT), qui réunit tous les syndicats, afin de s'attaquer aux problèmes communs.</p> <p>Mettre en œuvre la troisième 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 sur la diversité et l'inclusion 2018-2021.</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 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, qui arrive à échéance le 31 mars 2019, et pour négocier une nouvelle convention collective.</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 des mandats de négociation clairs qui garantissent une souplesse dans les conditions de travail et la réduction des barrières juridictionnelles entre les unités de négociation, le cas échéant.</p> <p>Mettre à jour les plans de contingence en cas de conflit de travail.</p>	<p>Les négociations avec la GCM débiteront à l'automne 2018.</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>CBC/Radio-Canada, comme toutes les autres organisations, n'est pas immunisée contre le mouvement #MoiAussi/#MeToo, et le nombre d'allégations de comportement inapproprié mettant en cause des employés pourrait augmenter.</p> <p>D'autres questions éthiques, comme les conflits d'intérêts, peuvent aussi avoir des répercussions sur notre réputation.</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>Continuer de promouvoir un environnement de travail sain, respectueux et inclusif grâce à l'application du Code de conduite et l'offre de formations obligatoires sur les questions éthiques, la prévention de l'intimidation et du harcèlement, et les préjugés inconscients. Travailler avec des groupes de parties intéressées afin de déterminer des initiatives pour toujours améliorer notre environnement de travail et répondre aux plaintes rapidement et d'une manière objective.</p> <p>Le bureau de la commissaire aux valeurs et à l'éthique élaborera et déploiera un processus semestriel de déclaration en ligne des situations pouvant donner lieu à un conflit d'intérêts (réel ou apparent) pour les directeurs, les premiers directeurs, les directeurs généraux, les vice-présidents et, dans certains secteurs sensibles, les cadres et le personnel de confiance.</p> <p>Utiliser un système complet de gestion des enjeux qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>surveille l'environnement et assure un suivi sur ce plan;</li> <li>cerne les enjeux potentiels et les parties intéressées qu'ils pourraient toucher;</li> <li>nous prépare à ces éventualités;</li> <li>fournit, de manière proactive et réactive, les messages à diffuser ainsi que 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>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>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 et des conséquences sur l'atteinte des objectifs stratégiques.</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>Améliorer la consultation et la coordination avec les effectifs afin de les aider à se préparer à déménager dans le nouvel immeuble.</p> <p>Obtenir des conseils en gestion du changement au gré des besoins, pour appuyer les transformations majeures entreprises par la Société.</p>	<p>Continuer de faire le suivi de la planification du projet, surtout en ce qui a trait à l'infrastructure technique et à la refonte des processus opérationnels et d'aménagement de l'espace.</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) ou de nuire à sa marque.</p> <p>Il existe un risque que ces renseignements soient divulgués ou utilisés sans le consentement explicite des intéressés.</p>	<p>Évaluer et surveiller la sécurité des réseaux et des technologies infonuagiques ainsi que 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, et que les renseignements personnels soient mieux protégés.</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>À la suite du vol récent d'un ordinateur contenant des informations financières personnelles d'employés actuels, d'ex-employés et de fournisseurs externes, nous passons en revue nos politiques et nos procédures sur la sécurité de l'information et la sécurité physique dans le but de définir et de mettre en œuvre des mesures qui empêcheraient que des incidents semblables se reproduisent.</p> <p>Continuer à appliquer les stratégies définies et les peaufiner.</p>
<b>9. Changements à la direction et à la gouvernance et répercussions sur la stratégie</b>		
<p>Le 19 décembre 2017, la ministre Joly a annoncé la nomination de cinq nouveaux membres au Conseil d'administration. Le 3 avril 2018, la ministre a rendu publique la nomination d'une nouvelle présidente-directrice générale, d'un nouveau président du Conseil et de trois autres administrateurs. La présidente-directrice générale entrera en fonction en juillet 2018.</p> <p>CBC/Radio-Canada amorce la quatrième année de sa <i>Stratégie 2020</i> lancée en juin 2014. Il est vital à ce moment-ci de préparer une feuille de route stratégique pour l'après-2020, en raison du bouillonnement sans précédent qui ébranle l'industrie des communications et des médias, du renouvellement de nos licences qui doit avoir lieu bientôt et de la modernisation de la politique culturelle du Canada, tandis que nous poursuivons en parallèle notre transformation pour devenir un espace public encore plus numérique.</p> <p>Il y a un risque que le départ de nombreux administrateurs ou que des changements dans la composition de l'Équipe de la haute direction entravent les processus décisionnels, nuisent à la continuité et à la stabilité de la mise en œuvre de la <i>Stratégie 2020</i> et retardent le début de l'élaboration de la <i>Stratégie 2025</i>.</p>	<p>Poursuivre le processus rigoureux d'intégration des nouveaux administrateurs et des nouveaux dirigeants.</p> <p>Développer un plan de transition et prévoir une période de chevauchement avec l'actuel PDG et tout membre de l'Équipe de la haute direction qui quitterait son poste.</p>	<p>Le taux de roulement élevé peut retarder le début de l'élaboration de la <i>Stratégie 2025</i>.</p>



# ANNEXE D

## Mandat et gouvernance de CBC/Radio-Canada

### Mandat de la Société

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

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

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

### Relation sans lien de dépendance avec le gouvernement

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

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

### Exigences réglementaires

Les licences des services de radio et de télévision généralistes et des services facultatifs de CBC/Radio-Canada expireront le 31 août 2019. Par ailleurs, les chaînes ICI RDI et CBC News Network doivent être distribuées dans leurs communautés respectives de langue officielle en situation minoritaire, et donc intégrées au forfait de base des fournisseurs autorisés de services de télévision par câble et par satellite du Canada, et ICI ARTV doit être offerte aux abonnés des marchés francophones partout au pays en vertu de l'alinéa 9(1)h) de la *Loi sur la radiodiffusion*. Ces ordonnances de distribution s'appliquent concurremment aux licences de CBC/Radio-Canada.

### Gouvernance

CBC/Radio-Canada a un Conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont le président du Conseil et 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 consiste en celui de président du Conseil ou de président-directeur général. Les administrateurs, y compris le président du Conseil et le PDG, s'acquittent de leurs responsabilités jusqu'à leur démission, jusqu'à la fin de leur mandat ou jusqu'à la nomination de leur successeur, et ce, tant qu'ils en ont la volonté et la capacité. Les membres du Conseil demeurent en fonction « à titre inamovible », et le gouverneur en conseil ne peut révoquer une nomination sans motif valable.

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

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

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

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

## Structure organisationnelle et de direction

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

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

### CABINET DU PRÉSIDENT

Président-directeur général  
Chef de cabinet

### MÉDIAS

Médias français  
Médias anglais  
Infrastructure et Services technologiques médias

### PARTENAIRES

Finances  
Services juridiques, avocat-conseil et secrétaire général  
Personnes et Culture  
Stratégie et Affaires publiques

