



SOMMAIRE DU
PLAN D'ENTREPRISE
2016-2017 À 2020-2021

Table des matières

	Page
1 Message du président-directeur général	2
2 Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation	4
3 Services de CBC/Radio-Canada	5
4 Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons	6
5 <i>Stratégie 2020</i>	14
6 Mesurer notre rendement	28
7 Personnes et Culture : harmoniser notre stratégie de Personnes et Culture avec notre stratégie d'entreprise	35
8 Gestion des risques	40
9 Plan financier	44
ANNEXE A Aperçu financier	46
ANNEXE B Budget d'immobilisations	47
ANNEXE C Mandat de CBC/Radio-Canada : exigences de la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> de 1991	51

Note relative aux déclarations prospectives

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

1 Message du président-directeur général

La prémisse est simple : CBC/Radio-Canada existe pour les Canadiens. Depuis nos débuts, nous leur offrons des analyses et des reportages audacieux sur leur pays et sur leur monde, des dramatiques captivantes qui mettent en valeur leur pays, des comédies brillantes et des satires politiques mordantes. Nous croyons qu'en présentant des histoires qui renseignent, éclairent et divertissent, nous contribuons à enrichir la vie culturelle de tous les Canadiens.



Notre contexte actuel

Aujourd'hui, nous devons continuer d'être présents dans la vie des Canadiens. C'est essentiel, surtout en cette ère numérique où les choix sont illimités et où l'environnement est de plus en plus dominé par les géants mondiaux du numérique comme Google, Facebook et Netflix, et, ici au Canada, par de grandes entreprises médiatiques intégrées verticalement comme Bell, Québecor et Rogers. Les Canadiens interagissent avec le contenu, s'informent sur leur communauté et sur le monde dans lequel ils vivent, à longueur de journée et sur tous leurs appareils. Près de 10 % de l'écoute télévisuelle se fait maintenant en ligne : c'est presque le double d'il y a deux ans à peine¹. Les consommateurs veulent mieux contrôler à quel moment ils accèdent au contenu et sur quel écran. De plus, des recherches récentes indiquent que la génération du millénaire aime encore regarder la télévision, mais que la façon de le faire s'est à jamais transformée.

Notre défi est donc d'évoluer assez vite pour conserver notre pertinence aux yeux de la génération numérique sans pour autant abandonner les autres Canadiens qui regardent encore, toutes les semaines, environ 27 heures de télévision². Nous ne sommes pas les seuls à composer avec cette réalité : tous les radiodiffuseurs publics du monde y sont confrontés. C'est pourquoi nous avons pris les devants et nous avons entrepris de transformer la façon dont CBC/Radio-Canada engage la conversation avec les Canadiens.

En juin 2014, nous avons lancé notre plan stratégique, la *Stratégie 2020*. Notre objectif est d'augmenter notre portée numérique pour que d'ici 2020, un Canadien sur deux utilise nos services numériques chaque mois. Nous avons rejoint chaque mois près de 15 millions de Canadiens en 2015-2016 : nous sommes sur la bonne voie³. De plus, près de trois Canadiens sur cinq nous ont dit que CBC/Radio-Canada était très importante pour eux personnellement⁴. D'ici 2020, nous voulons qu'ils soient trois sur quatre à ressentir la même chose.

Notre stratégie en action

Depuis le lancement de notre stratégie, nous avons progressé considérablement dans la réalisation de nos objectifs, en grande partie grâce à l'engagement, à l'imagination et à la détermination des personnes qui ont choisi de travailler ici et qui créent de nouvelles façons de développer et de diffuser nos contenus, et de mieux mener nos activités.

Les élections fédérales de 2016 et la campagne électorale qui les a précédées ont donné à CBC/Radio-Canada l'occasion d'ajouter une couverture numérique améliorée à sa programmation télévisuelle et radiophonique traditionnelle. Le soir du scrutin, CBC et Radio-Canada ont attiré des auditoires records : plus de 8,6 millions de Canadiens ont utilisé nos services en ligne⁵.

L'évolution de nos services régionaux est aussi le reflet des changements dans les habitudes de consommation et des nouvelles possibilités qu'offrent les services mobiles et numériques pour raconter des histoires et aller à la rencontre de nos auditoires. En tirant profit de nos plateformes web et numériques, et en rajustant la durée de nos bulletins de nouvelles de début de soirée, nous avons pu dégager les ressources nécessaires pour offrir à nos auditoires des capsules de nouvelles à différents moments de la journée, des segments de nos émissions de radio matinales locales en radiodiffusion simultanée à la télévision et une plus grande couverture des actualités sur les sites régionaux et dans les médias sociaux.

Si les plateformes web et numériques sont devenues incontournables, la majorité des Canadiens continue de privilégier la télévision, surtout le soir. Dans la *Stratégie 2020*, nous avons promis de ne pas négliger la télévision et la radio dans notre transformation pour devenir un radiodiffuseur public plus moderne et plus pertinent.

Notre viabilité financière

À CBC/Radio-Canada, nous voulons en faire plus, pas moins. Et pour y arriver, nous changeons notre manière de fonctionner en modernisant notre structure afin de devenir une organisation beaucoup plus efficace. D'ici 2020, nous réduirons nos coûts de 117 millions de dollars par an. Nous transformons nos activités internes, fusionnant celles des finances et des technologies dans l'ensemble de la Société pour diminuer nos coûts et simplifier nos processus décisionnels. Nous poursuivons nos efforts pour devenir plus souples et plus évolutifs, ce qui nous permet, notamment, d'ouvrir des studios de production – comme pendant les Jeux panaméricains de 2015 à Toronto – puis de les fermer selon les exigences de notre programmation.

Partout au pays, nous passons de propriétaire d'un parc immobilier à locataire d'espaces plus petits, plus fonctionnels et plus modernes. Actuellement, nous disposons de trop d'espace et un bon nombre de nos immeubles sont vieux, ont besoin d'être réparés, coûtent trop cher à entretenir et, dans bien des cas, ne répondent tout simplement plus aux besoins d'un radiodiffuseur moderne. Par conséquent, nous avons évalué les coûts et les bénéfices d'occuper chacun de nos établissements. D'ici 2020, nous aurons réduit notre empreinte immobilière de moitié.

Jusqu'à maintenant, nous avons déménagé dans de nouveaux espaces multimédias à Moncton, Sudbury, Corner Brook, Sydney, Windsor, Gander et Halifax. En janvier 2016, nous avons annoncé la vente de notre immeuble de Calgary. Nous sommes déterminés à louer nos espaces excédentaires au Centre canadien de radiodiffusion de Toronto et à nos installations de Vancouver, et nous avons bien avancé dans nos démarches pour réinventer la nouvelle Maison de Radio-Canada à Montréal.

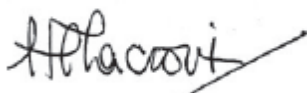
Nos prochaines étapes

Au cours de la prochaine année, nous continuerons de développer du contenu distinctif et inédit sur toutes nos plateformes, en donnant la priorité au numérique. Nous développons aussi de nouvelles émissions en prévision du 150^e anniversaire du Canada en 2017. De plus, les Jeux Olympiques nous donnent encore une fois l'occasion de rassembler les Canadiens, jusqu'en 2024 au moins, et de mettre en valeur les avancées technologiques en radiodiffusion. Nous sommes impatients d'offrir de nouveau aux Canadiens la meilleure couverture possible des Jeux Olympiques et Paralympiques de Rio en 2016, qui auront lieu respectivement du 5 au 21 août et du 7 au 18 septembre.

En mars 2016, le gouvernement fédéral a confirmé sa promesse électorale d'augmenter les crédits parlementaires de CBC/Radio-Canada de 75 millions de dollars en 2016-2017 et de 150 millions de dollars par an par la suite. Cet engagement nous permet d'accélérer nos plans en vue d'amener l'organisation à offrir des contenus encore plus riches et plus modernes, et à développer son expertise et ses plateformes numériques pour bâtir l'avenir. Notre Rapport annuel 2015-2016 présente plus en détail la manière dont ce réinvestissement sera utilisé. Par ailleurs, nous rendrons compte de l'utilisation de ces nouveaux fonds à la fois au gouvernement et aux Canadiens.

Nous avons maintenant l'occasion de développer un nouveau modèle qui permettra au Canada de réaliser ses objectifs culturels alors que nous poursuivons notre transition de la radiodiffusion traditionnelle à l'ère du numérique. La consultation du gouvernement sur l'avenir du contenu canadien dans l'univers numérique annoncée en avril est une étape très importante pour relever ce défi, et nous nous réjouissons de pouvoir contribuer à cette réflexion.

De notre côté, nous croyons aussi qu'il est temps d'inviter les Canadiens à participer à une conversation sur la façon dont leurs besoins évoluent et sur la manière dont nous pouvons continuer d'améliorer les services que nous leur offrons. Ainsi, nous poursuivrons nos efforts pour atteindre ces objectifs en continuant de nous transformer, d'apprendre et d'innover. Les Canadiens auront ainsi un radiodiffuseur public encore meilleur, plus pertinent, plus apprécié et plus en phase avec leurs communautés et l'information qui compte pour eux.



Hubert T. Lacroix

Président-directeur général

¹ Source : Observateur des technologies médias, Canadiens âgés de 18 ans et plus.

² Source : Numeris, année de radiodiffusion 2014-2015, total pour le Canada, personnes âgées de deux ans et plus.

³ Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visiteurs uniques, avril 2015 à mars 2016.

⁴ Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada, 2015-2016.

⁵ Source : Adobe Omniture.

2 Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation

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



3 Services de CBC/Radio-Canada

CBC/Radio-Canada propose une gamme complète de services, notamment à la télévision, à la radio, et sur ses plateformes numériques. Dans le cadre de notre transformation, le numérique n'est plus considéré comme un élément à part, mais il est plutôt intégré à toute la gamme de nos services. Profondément enracinés dans les régions, nous sommes le seul radiodiffuseur national à offrir divers points de vue régionaux et culturels, en français, en anglais et en huit langues autochtones (*chipewyan, cri, dogrib, gwich'in, inuktitut, inuvialuktun, langue des Esclaves du nord et langue des Esclaves du sud*) par l'intermédiaire de CBC North, ainsi qu'en cinq langues (*français, anglais, arabe, espagnol et mandarin*) pour les auditoires à l'étranger par l'intermédiaire de RCInet.ca (Radio Canada International). Par ailleurs, nous sommes actuellement en partenariat avec la radio par satellite SiriusXM pour offrir six canaux de contenu de CBC/Radio-Canada.

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



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 Canada¹. On y trouve également notre station consacrée uniquement aux services numériques, même s'il est entendu que 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.

¹ Source : Carte représentant les stations de CBC/Radio-Canada (y compris les stations affiliées) (février 2016).

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

En juin 2014, CBC/Radio-Canada a lancé sa stratégie quinquennale, la *Stratégie 2020*, afin que le radiodiffuseur public relève les défis et saisisse les occasions qui se présentent à lui dans un environnement médiatique en constante évolution. Cette section présente nos perspectives financières et notre rôle dans un environnement médiatique en mutation.

Nos perspectives financières

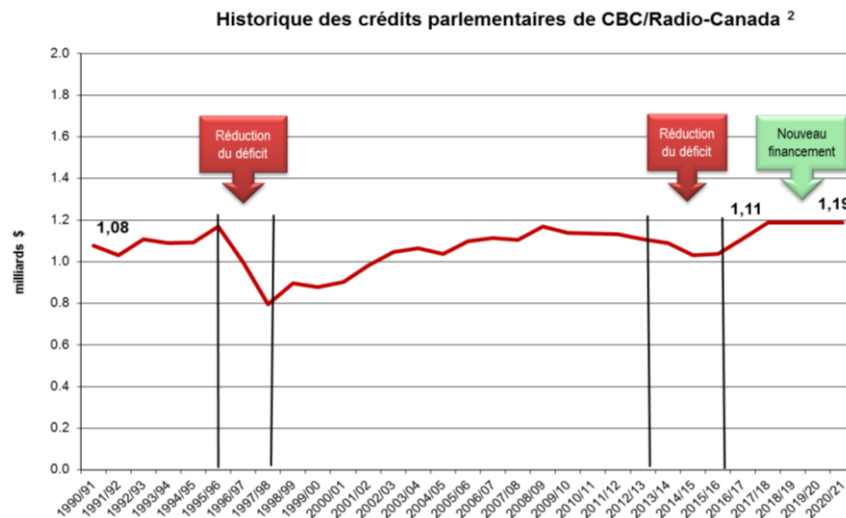
Notre stratégie a été élaborée en fonction d'une évaluation réaliste de nos perspectives financières, qui tient compte de nos trois principales sources de revenus : le financement public, la publicité et les abonnements.

Financement public

Les crédits parlementaires sont de loin la plus importante source de financement de CBC/Radio-Canada. Pour l'exercice 2015-2016, le financement public a été de 1,027 milliard de dollars (dont 928 millions de dollars pour les crédits parlementaires d'exploitation), soit 66 % du total des revenus et des sources de financement de la Société¹.

Mis à part les augmentations périodiques du financement salarial, nos crédits parlementaires sont restés relativement au même niveau depuis 1990. Nos crédits parlementaires ont été modifiés de manière importante à deux reprises dans le cadre des programmes de réduction du déficit entre 1995 et 1997, et entre 2011 et 2014.

Le 22 mars 2016, le gouvernement du Canada a annoncé un important réinvestissement dans le radiodiffuseur public du Canada, sous la forme d'une injection supplémentaire de 75 millions de dollars en 2016-2017, et de 150 millions de dollars par an par la suite. Ce geste témoigne de la confiance évidente que le gouvernement et les Canadiens placent dans notre programmation et dans nos services. Cet engagement financier pluriannuel nous donnera la stabilité nécessaire pour continuer notre virage numérique et pour investir dans les émissions et les services qui comptent pour les Canadiens. Par ailleurs, nous rendrons compte de l'utilisation de ces nouveaux fonds à la fois au gouvernement et aux Canadiens.



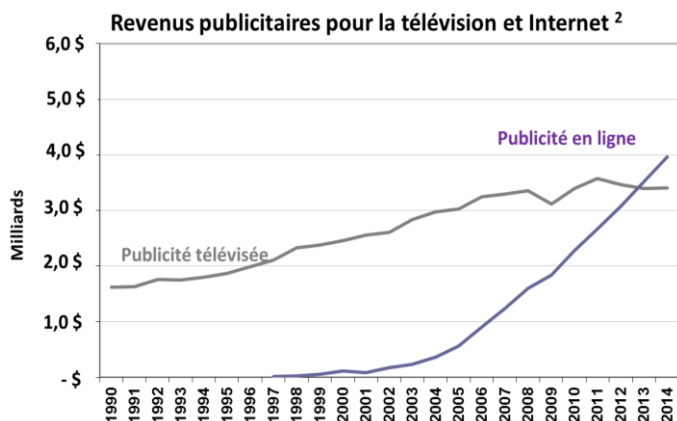
Perspective : Pour la première fois depuis des décennies, le gouvernement s'est engagé à réinvestir dans la radiodiffusion publique.

¹ Source : Rapport annuel de CBC/Radio-Canada 2015-2016.

² Source : Finances de CBC/Radio-Canada.

Publicité

La publicité est la deuxième source de revenus la plus importante de CBC/Radio-Canada. Pour l'exercice 2015-2016, ces revenus ont été de 253,2 millions de dollars, soit 16 % du total des revenus et des sources de financement de la Société¹. Le marché publicitaire subit une transformation fondamentale qui entraîne des répercussions négatives sur les entreprises médiatiques traditionnelles comme CBC/Radio-Canada.

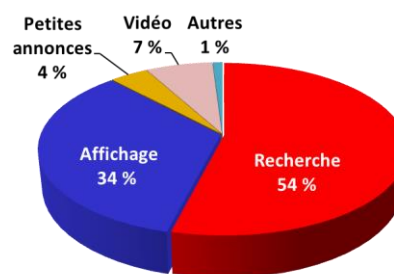


La publicité est l'un des principaux véhicules soutenant les médias traditionnels, et les tendances actuelles présentent d'importants défis. En effet, le marché subit en ce moment une transformation structurelle, car les annonceurs investissent de plus en plus en ligne, où dominent les entreprises du numérique. Grâce aux plateformes numériques, les entreprises ont davantage de possibilités de marketing direct, tant sur leurs propres plateformes médias (p. ex., sites web, applications) que sur les médias acquis (p. ex., mentions dans les médias sociaux).

En plus, Internet est responsable en grande partie de la redistribution des revenus disponibles. La publicité sur Internet, qui était pratiquement inexistante au début du siècle, a éclipsé la télévision en 2013 en devenant le médium publicitaire le plus important au Canada. Et rien n'indique que cette croissance cessera. Zenith Optimedia prévoit que les revenus publicitaires d'Internet augmenteront au cours des trois prochaines années, tandis que les revenus publicitaires de la télévision déclineraient sur la même période.

Les entreprises médiatiques traditionnelles comme CBC/Radio-Canada ont un accès limité à la publicité sur Internet, puisque près de 60 % des dépenses publicitaires sur le web sont engagées dans des secteurs où nous ne sommes pas présents (c.-à-d., recherche, petites annonces). CBC/Radio-Canada a des services en ligne populaires d'information et de contenus vidéo et audio qui livrent concurrence sur le marché de la publicité par affichage et par vidéo. Toutefois, des géants comme Google et Facebook dominent l'industrie. De plus, le stock de publicités en ligne est pratiquement illimité et les annonceurs font baisser les tarifs, puisqu'ils privilégient de plus en plus les achats groupés de bannières sur les plateformes d'enchères en temps réel. Cette tendance prend de l'ampleur et limite la croissance des revenus publicitaires de CBC/Radio-Canada sur Internet.

Revenus publicitaires sur Internet, par catégorie³



Perspective : On prévoit que la concurrence sera encore plus grande sur le marché publicitaire, les annonceurs modifiant de manière importante leur façon de rejoindre les consommateurs.

¹ Source : Rapport annuel de CBC/Radio-Canada 2015-2016.

² Source : Statistique Canada, Bureau de la publicité interactive et Zenith Optimedia.

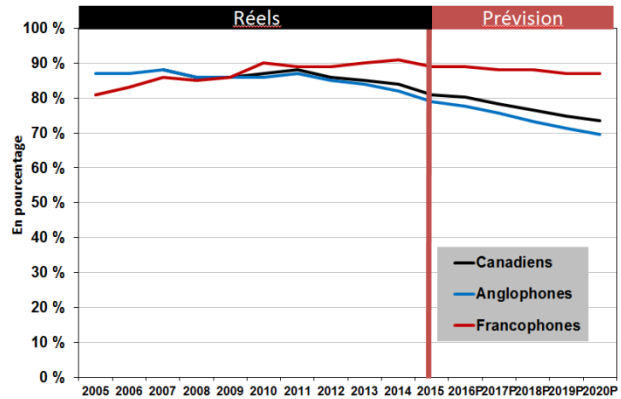
³ Source : Bureau de la publicité interactive (juin 2015).

Revenus d'abonnement

CBC/Radio-Canada a généré 134,5 millions de dollars en revenus d'abonnement en 2015-2016, soit 9 % du total des revenus et des sources de financement de la Société¹.

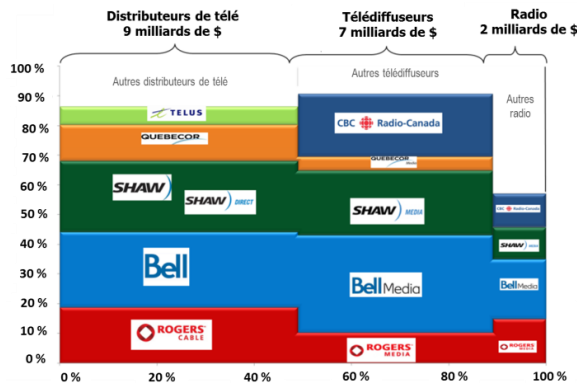
Le marché traditionnel de la télévision par abonnement (p. ex., la télévision par câble et par satellite) plafonne et est soumis à des pressions liées aux nouvelles technologies et à l'évolution des habitudes de consommation. Le nombre d'abonnés aux services de télévision diminue, étant donné que les personnes qui regardent peu la télévision, particulièrement les jeunes Canadiens, se tournent de plus en plus vers des sources de télévision en ligne. Ce phénomène entraîne un recul du taux de pénétration pour ce qui est des abonnements, surtout dans le marché anglophone.

Foyers canadiens abonnés à la télévision²



Dans la foulée des audiences de *Parlons télé*, le CRTC a récemment mis en œuvre une série de décisions qui se répercutent sur l'industrie de la télévision par abonnement. Ces décisions découlent d'un examen visant à élaborer un cadre réglementaire pour l'avenir de la télévision au Canada. L'introduction d'un petit forfait de base et d'options à la carte ainsi que la suppression de la protection des genres pourraient avoir des effets importants sur le marché de la télévision par abonnement. Ces changements récents devraient se traduire par des pressions financières additionnelles sur les services spécialisés et le marché de la télévision en général, qu'il est encore trop tôt pour quantifier.

Revenus des services de télécommunications au Canada³



Des vagues successives de consolidation dans le marché de la distribution ont donné naissance à une poignée de grands fournisseurs de services de communication et de médias verticalement intégrés. Bell, Rogers, Shaw et Québecor accaparent près de 80 % des abonnés à des services de télévision au Canada. Ces mêmes entreprises sont aussi des télédiffuseurs spécialisés, contrôlant plus de 66 % des revenus provenant des droits d'abonnement⁴ et détenant l'infrastructure des réseaux Internet et mobiles du pays. L'ensemble de ces avantages donne à ces conglomérats une longueur d'avance pour gérer les avancées technologiques et les changements réglementaires.

CBC/Radio-Canada joue un rôle mineur dans le marché de la télévision spécialisée. Nous possédons deux chaînes spécialisées dans le marché anglophone : CBC News Network et *documentary*; et trois dans le marché francophone : ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA. Nos chaînes spécialisées de nouvelles (CBC News Network et ICI RDI) génèrent la majorité de nos revenus d'abonnement. ICI ARTV, ICI EXPLORA et *documentary* comptent moins d'abonnés et sont distribuées moins largement.

Perspective : On s'attend à ce que le marché de la télévision par abonnement soit mis à rude épreuve au fur et à mesure que les services à la carte seront offerts et que les consommateurs se tourneront de plus en plus vers le visionnement en ligne.

¹ Source : Rapport annuel de CBC/Radio-Canada 2015-2016.

² Source : Estimations de Recherche et Analyse de CBC/Radio-Canada (Observateur des technologies médias).

³ Source : CRTC.

⁴ Idem.

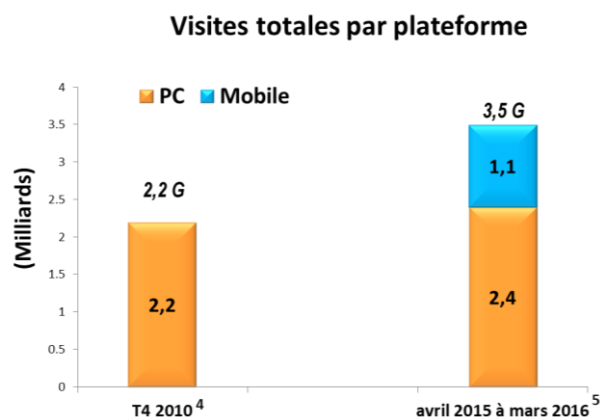
Les habitudes des consommateurs changent

La majorité des changements dans l'industrie de la radiodiffusion sont le résultat de progrès technologiques, lesquels engendrent de nouveaux comportements et de nouvelles attentes des consommateurs. La *Stratégie 2020* reconnaît que, comme tous les radiodiffuseurs, nous devons nous transformer pour répondre aux besoins des Canadiens.

La technologie engendre de nouveaux comportements

Internet a eu un impact profond sur le comportement des consommateurs canadiens. Par exemple :

- Les Canadiens passent en moyenne 21 heures par semaine environ sur Internet. Plus de 70 % de ce temps est consacré à consommer du contenu audio ou vidéo, plutôt que des textes ou des images fixes¹.
- Non seulement nous passons plus de temps sur Internet, mais nous le faisons davantage à partir d'appareils mobiles : 75 % des Canadiens possèdent un téléphone intelligent et 54 % ont une tablette². Selon comScore, les services en ligne reçoivent autour de 1,1 milliard de visites par mois depuis un appareil mobile au Canada³.
- Comme on pouvait s'y attendre, étant donné que les jeunes Canadiens adorent leurs appareils connectés à Internet, ils sont les plus nombreux à adopter les services en ligne. Ils ont grandi avec ces appareils qui leur permettent d'accéder en un tournemain à des fonctions de communications, aux médias sociaux, à du contenu de divertissement, et à bien d'autres services. Ils adoptent la technologie et l'utilisent pour répondre à leurs besoins personnels.
- Internet a permis aux Canadiens de communiquer entre eux de plusieurs nouvelles façons. Une majorité de Canadiens (70 %) sont désormais actifs sur les réseaux sociaux, dont six sur dix quotidiennement. Et ils le font de plus en plus souvent sur leurs appareils mobiles (57 %)⁶.
- Les services de télévision sur Internet ont changé les attentes des téléspectateurs. En un peu plus de quatre ans, 42 % des Canadiens se sont abonnés à Netflix : les téléspectateurs habituels de ce service l'utilisent huit heures par semaine en moyenne. Les francophones se sont même abonnés, dans une proportion de 20 %, à ce service qui offre principalement du contenu en anglais. De nombreux abonnés de Netflix et de services semblables ne veulent pas attendre une semaine pour regarder l'épisode suivant de leur émission préférée – ils veulent le voir tout de suite. Par ailleurs, 55 % des Canadiens regardent dorénavant leurs émissions en rafale (c'est-à-dire trois épisodes ou plus au cours d'une même séance de visionnement)⁷.



¹ Source : Observateur des technologies médias (printemps 2016).

² *Idem*.

³ Source : comScore, mesure multiplateforme, avril 2015 à mars 2016.

⁴ Source : comScore, Media Metrix, tous endroits, personnes âgées de 15 ans et plus, moyenne sur trois mois, T4 2010.

⁵ Source : comScore, mesure multiplateforme, personnes âgées de 15 ans et plus, moyenne sur 12 mois, avril 2015 à mars 2016.

⁶ Source : Observateur des technologies médias (printemps 2016).

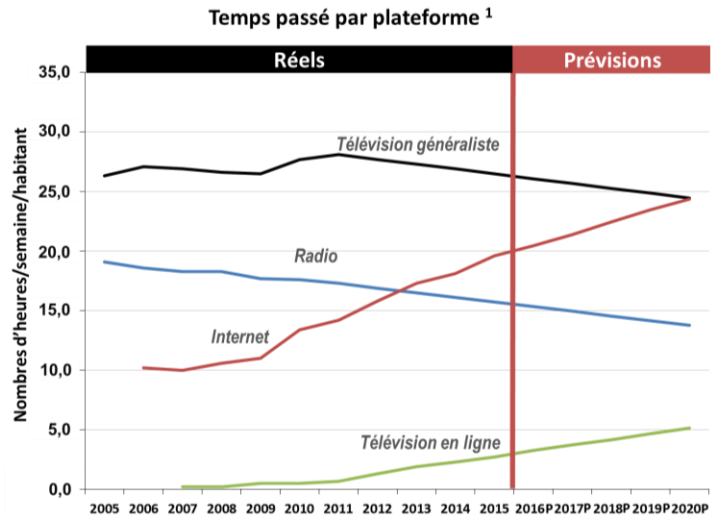
⁷ *Idem*.

Nous devons tenir compte des faits

Les comportements des consommateurs ne changent pas tous aussi rapidement que la technologie. Les entreprises médiatiques doivent continuer de répondre aux attentes des auditoires à l'égard des plateformes traditionnelles au moment de lancer de nouveaux services pour les nouvelles plateformes.

La télévision a toujours sa place

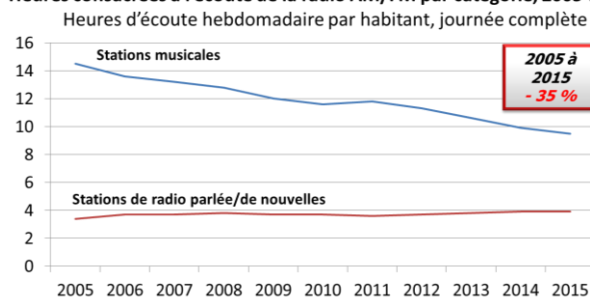
La télévision est encore la reine incontestée des médias – le temps passé à la regarder dépasse de loin le temps consacré aux autres médias, et nous nous attendons à ce qu'il demeure considérable dans l'avenir proche. Cependant, certains téléspectateurs regardent maintenant la télévision sur Internet. Cela est de plus en plus évident dans le marché de langue anglaise. Avec le temps, nous prévoyons une hausse du temps passé sur Internet et à regarder la télévision en ligne.



L'auditoire de la radio est en baisse, mais de façon inégale

Comme c'est le cas pour la télévision, les Canadiens passent encore beaucoup de temps à écouter la radio. Toutefois, les auditoires des stations musicales diminuent lentement, mais de manière constante. La radio perd des auditeurs de musique au profit des autres plateformes, mais elle demeure tout de même une source de nouvelles et d'émissions parlées encore fort populaire.

Heures consacrées à l'écoute de la radio AM/FM par catégorie, 2005-2015 ²



« Les consommateurs sont paralysés par l'abondance du choix »

Anthony Mullen de *NUMERIS* à propos de l'industrie de la musique en ligne



Tous les marchés ne sont pas les mêmes

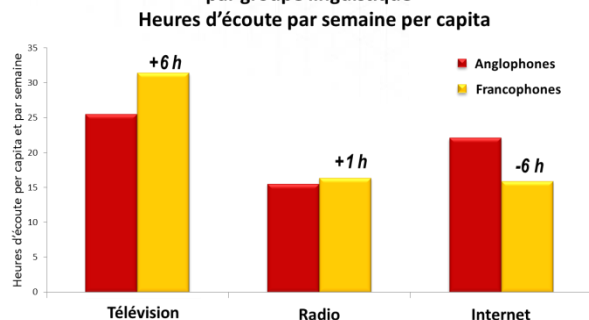
Le marché francophone et le marché anglophone des médias canadiens sont très différents l'un de l'autre. Les francophones regardent beaucoup plus la télévision, tandis que les anglophones passent plus de temps sur Internet – le contenu en anglais est plus facilement accessible – et adoptent les nouvelles technologies plus rapidement.

¹ Source : Estimations de Recherche et Analyse de CBC/Radio-Canada, Observateur des technologies médias, BBM Nielsen, Numeris.

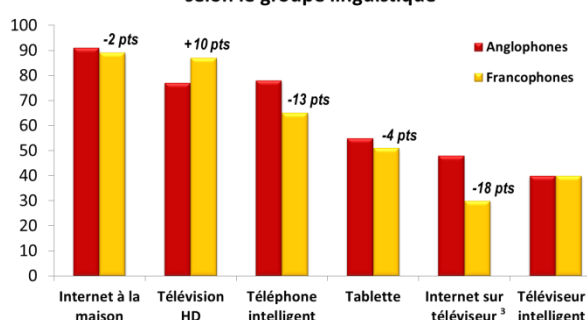
² Source : Numeris, cahiers d'écoute (automne), personnes âgées de 12 ans et plus. Ce graphique doit uniquement servir à illustrer la tendance longitudinale de l'écoute de la radio, puisque les sondages Numeris réalisés à l'aide de cahiers d'écoute font essentiellement appel à la mémoire des auditeurs. L'écoute de la radio y est largement surévaluée par rapport aux mesures électroniques et passives réalisées à l'aide des audimètres portables de Numeris.

Sommaire du Plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021

Temps consacré à la télévision, à la radio et à Internet au Canada, par groupe linguistique ¹



Taux de pénétration (%) de différentes technologies au Canada, selon le groupe linguistique ²



Perspective : Internet a changé de façon permanente les attentes des consommateurs. Cela dit, la télévision occupe toujours une place de choix, même si la télévision en ligne est de plus en plus populaire. La radio est là pour rester, mais son rôle de diffuseur de contenu musical est en déclin.

Les forces de CBC/Radio-Canada pour les années à venir

CBC/Radio-Canada doit relever de nombreux défis dans un environnement complexe qui évolue rapidement. Cependant, la Société peut compter sur ses forces clés pour évoluer dans l'environnement médiatique du futur.

La force de la marque

En plus d'être la plus importante institution culturelle du pays, CBC/Radio-Canada est l'une des marques les plus influentes du Canada, toutes industries confondues, et la première marque médiatique du Canada ⁴.

Un autre sondage de perception récent démontre que 57 % des Canadiens considèrent qu'au moins un des services de CBC/Radio-Canada est très important pour eux personnellement. De plus, 73 % des Canadiens sont fortement d'accord sur le fait qu'il existe un besoin et un rôle clairs pour CBC/Radio-Canada dans le futur ⁵.

Solide appui du public envers CBC/Radio-Canada ⁵

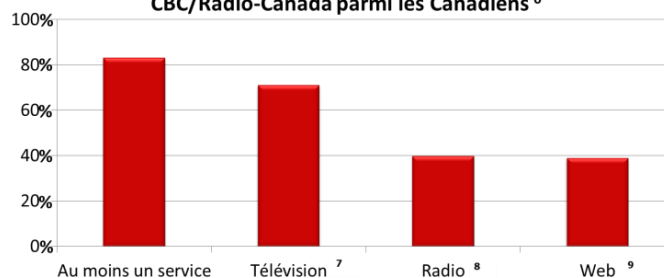
73 % des Canadiens **sont fortement d'accord** sur le fait qu'il existe un besoin et un rôle clairs pour CBC/Radio-Canada dans le futur.

57 % des Canadiens affirment que CBC/Radio-Canada **est très importante pour eux personnellement**.

Les Canadiens adoptent nos services

Il n'est pas surprenant que les Canadiens aient de telles opinions positives à propos de CBC/Radio-Canada, puisque la vaste majorité d'entre eux utilisent nos services. En fait, notre sondage de suivi montre que presque tous les Canadiens utilisent chaque mois un ou plusieurs de nos services de télévision, de radio ou en ligne.

Portée mensuelle non dupliquée des services de CBC/Radio-Canada parmi les Canadiens ⁶



¹ Source : Télévision [Numeris, année de radiodiffusion 2014-2015]; Radio [Numeris, cahiers d'écoute (automne 2015)], Internet [Observateur des technologies médias (printemps 2016)].

² Source : Observateur des technologies médias (printemps 2016), personnes âgées de 18 ans et plus.

³ Répondants ayant navigué sur Internet sur un téléviseur au cours du dernier mois.

⁴ Source : Ipsos Reid, *Les marques les plus influentes*, 2015.

⁵ Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada, 2015-2016.

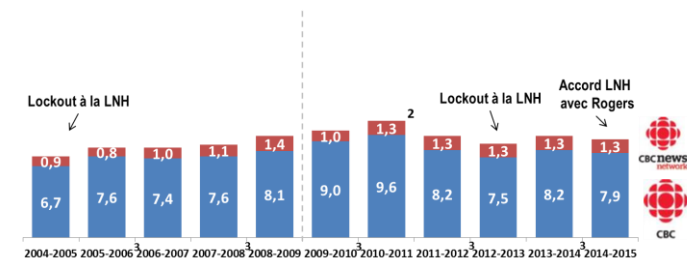
⁶ *Ibid.*

⁷ Les services de télévision incluent CBC Television, CBC News Network, *documentary*, ICI Radio-Canada Télé, ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA.

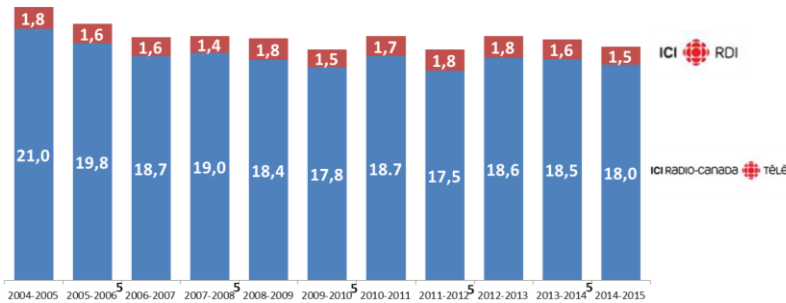
⁸ Les services de radio incluent CBC Radio One, CBC Radio 2, ICI Radio-Canada Première et ICI Musique.

⁹ Les services web incluent CBC.ca, CBC Music, ICI Radio-Canada.ca, ICI Musique.ca et ICI Tou.tv.

Rendement de CBC Television et de CBC News Network aux heures de grande écoute¹
Parts en %



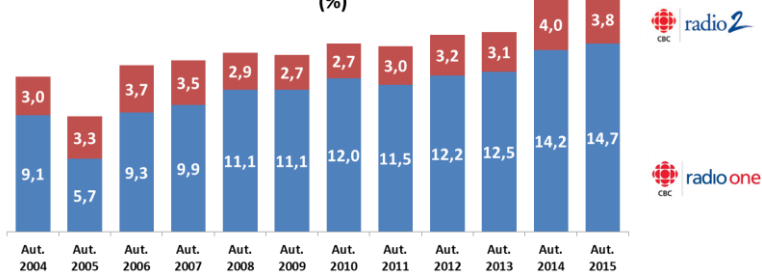
Rendement d'ICI Radio-Canada Télé et d'ICI RDI aux heures de grande écoute⁴
Parts en %



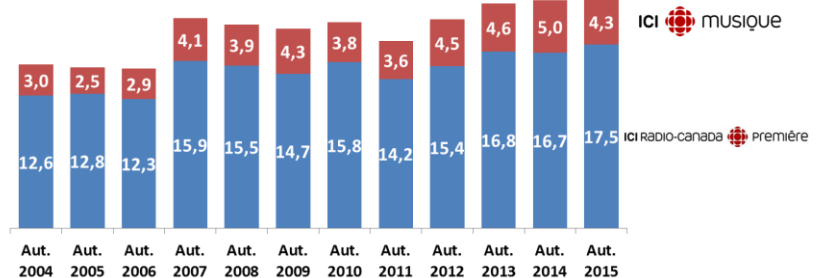
La radio

L'attention des auditeurs se détourne progressivement de la radio au profit des nouvelles plateformes, ce qui n'est pas le cas pour nos services de radio, qui enregistrent des parts d'auditoires records. De toute évidence, les Canadiens sont profondément attachés à nos services de radio.

Parts d'écoute de CBC Radio One et de CBC Radio 2⁶
(%)



Parts d'écoute d'ICI Radio-Canada Première et d'ICI Musique (%)⁷



¹ Source : Numeris, année de radiodiffusion 2004-2005 à 2014-2015 (total TV ANG - total pour le Canada, deux ans et plus) (PPM). Remarque : La ligne indique un changement de méthodologie. Ce graphique montre la part de marché de CBC au cours des 10 dernières années, aux heures de grande écoute seulement. Pour obtenir de l'information sur les indicateurs de rendement actuels de CBC, consultez la section *Mesurer notre rendement* à la page 28.

² Présence des Canucks de Vancouver à la finale de la Coupe Stanley.

³ Excluant les semaines des Jeux Olympiques.

⁴ Source : Numeris, année de radiodiffusion 2004-2005 à 2014-2015 (total TV - Québec francophone, deux ans et plus) (PPM). Ce graphique montre la part de marché d'ICI Radio-Canada au cours des 10 dernières années, aux heures de grande écoute seulement. Pour obtenir de l'information sur les indicateurs de rendement actuels d'ICI Radio-Canada, consultez la section *Mesurer notre rendement* à la page 28.

⁵ Excluant les semaines des Jeux Olympiques.

⁶ Source : Numeris, cahiers d'écoute, anglophones âgés de 12 ans et plus. Marchés desservis par une station de base de CBC.

⁷ Source : Numeris, cahiers d'écoute, francophones âgés de 12 ans et plus. Marchés desservis par une station de base de Radio-Canada.

La télévision

Comme la télévision est une activité reposant sur les émissions à succès, les parts d'auditoire de nos services de télévision fluctuent d'une saison à l'autre. Malgré le fait que la télévision se nourrit de succès et l'augmentation exponentielle des choix qui s'offrent aux consommateurs, nous avons maintenu nos parts d'auditoire au cours de la dernière décennie. Ces résultats témoignent de la valeur que les Canadiens accordent à nos services de télévision.

Les plateformes numériques

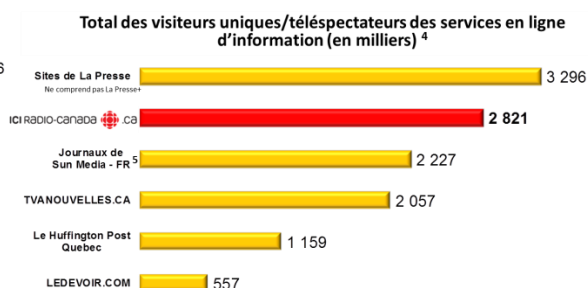
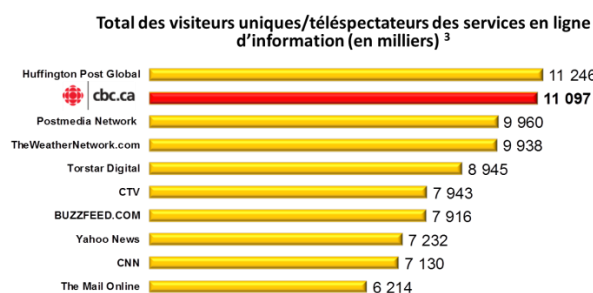
Nos plateformes numériques remportent également du succès. Tant ICI Radio-Canada.ca que CBC.ca ont été des pionnières du monde numérique et se sont bâti une large base de fidèles. Les services Internet de CBC/Radio-Canada rejoignent en moyenne près de 15 millions de Canadiens par mois grâce à des services attrayants et innovateurs¹ :

- CBC/Radio-Canada figure sur la liste des dix propriétés mobiles les plus populaires au Canada, aux côtés de grandes multinationales du numérique et de conglomérats canadiens, tous types de services confondus.

Les dix propriétés mobiles les plus populaires²

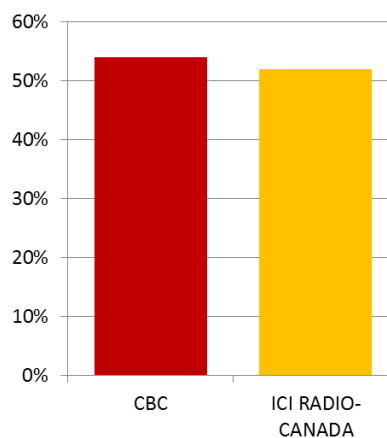
Position	Propriétés	Audience totale (000)
1	Des sites de Google	18 550
2	Facebook	18 146
3	Apple Inc.	13 081
4	Bell Media	12 551
5	eBay	11 787
6	Des sites de Yahoo	11 627
7	Des sites de Amazon	10 778
8	Des sites de Microsoft	10 677
9	LinkedIn	10 575
10	Des sites de CBC/Radio-Canada	10 416

- CBC et Radio-Canada sont des chefs de file des services de nouvelles et d'information offerts sur des plateformes numériques et mobiles.



- Nos plateformes numériques attirent de jeunes auditoires. Plus de la moitié de la génération du millénaire (18-34 ans) du Canada les utilise.

Portée mensuelle moyenne auprès des 18-34 ans⁶



¹ Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visiteurs uniques, avril 2015 à mars 2016.

² Source : comScore, Mobile Metrix, mesures clés (mars 2016), total pour le mobile, auditoire total, personnes âgées de 18 ans et plus.

³ Source : comScore, mesure multiplateforme, total pour le Canada, personnes âgées de deux ans et plus, PC et appareils mobiles, septembre 2014 à août 2015. Veuillez noter que la mesure pour les plateformes mobiles est sous-estimée actuellement, puisque tous les sites web et les applications mobiles n'ont pas été ciblés.

⁴ Idem.

⁵ Inclut le Journal de Montréal, le Journal de Québec et 24 heures Montréal.

⁶ Source : comScore, mesure multiplateforme, personnes âgées de 18 à 34 ans, septembre 2014 à août 2015. La portée des sites de CBC et de Radio-Canada est calculée d'après les estimations de Numeris pour les 18-34 ans en 2014-2015, sans les francophones du Québec et pour les francophones du Québec respectivement. Les sites de Radio-Canada comprennent ICI Tou.tv, RCInet.ca, ICI ARTV.ca, ICI EXPLORATV.ca et ICI Musique.ca.

5 Stratégie 2020

CBC/Radio-Canada transforme sa façon d'engager la conversation avec les Canadiens. En juin 2014, nous avons lancé la *Stratégie 2020*, notre plan stratégique pour rendre le radiodiffuseur public plus local, plus numérique et viable financièrement. Depuis, nous avons fait beaucoup de chemin, comme les Canadiens peuvent le constater. Ils sont nombreux à interagir avec nous et entre eux, et d'une manière qu'ils n'auraient pas pu imaginer il y a quelques années. Nous établissons un lien plus personnel, plus pertinent et plus vivant avec les personnes que nous servons. D'ici 2020, nous prenons l'engagement de faire de CBC/Radio-Canada l'espace public au cœur des conversations des Canadiens.

Lorsque nous avons lancé la *Stratégie 2020*, plus de la moitié des Canadiens nous ont dit que CBC/Radio-Canada était très importante pour eux personnellement¹. D'ici 2020, nous voulons que trois Canadiens sur quatre ressentent la même chose. Nous voulons aussi augmenter notre portée numérique d'ici 2020, de sorte que 18 millions de Canadiens utilisent nos services, soit un sur deux. Nous sommes en bonne voie d'atteindre cet objectif : les plateformes numériques de CBC/Radio-Canada ont récolté trois millions de nouveaux utilisateurs, et elles ont été visitées par près de 15 millions d'utilisateurs par mois en moyenne en 2015-2016².

Avec cette stratégie, notre objectif consiste à rendre le radiodiffuseur public plus numérique, plus local et encore plus ambitieux dans sa programmation canadienne et, par voie de conséquence, à augmenter sa valeur aux yeux des Canadiens.

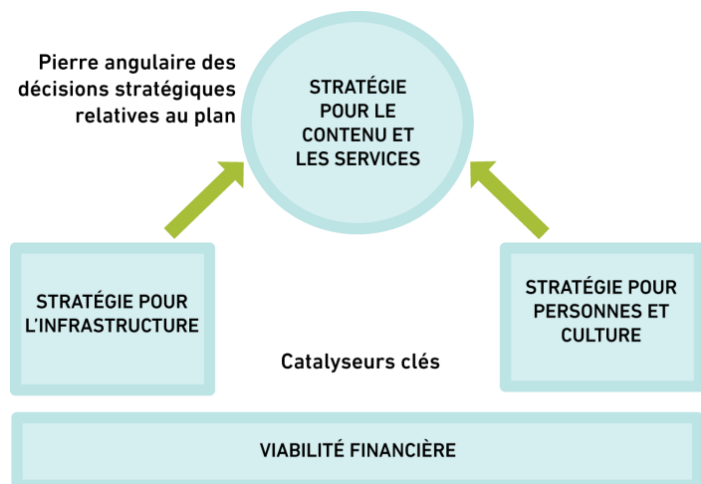
Pour nous guider, nous avons élaboré les énoncés de mission et de vision suivants, qui sont ancrés dans la *Loi sur la radiodiffusion* dans laquelle s'intègre notre mandat :

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

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

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

Le gouvernement du Canada a fait l'annonce d'un important réinvestissement dans le radiodiffuseur public dans son budget 2016, près de deux ans après que la *Stratégie 2020* a été dévoilée.



¹Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada, 2013-2014. Pourcentage de répondants ayant accordé une note de 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points.

²Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visiteurs uniques, avril 2015 à mars 2016.

Sommaire du Plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021

L'injection supplémentaire de 75 millions de dollars en 2016-2017 et de 150 millions de dollars par an par la suite est une preuve de confiance du gouvernement et des Canadiens envers notre programmation, nos gens et notre vision du futur. C'est également un constat que la Société fait face à d'importants défis sur le plan financier. Ce financement nous donne une certaine marge de manœuvre au moment où nous évaluons le progrès de notre stratégie numérique, et il nous permettra de faire des investissements nécessaires pour le futur.

En avril, nous avons fait connaître notre plan d'action pour mettre ce nouveau financement à profit, et plus particulièrement les mesures qui seront prises grâce à l'injection de 75 millions de dollars en 2016-2017 pour soutenir le plan stratégique de la Société. Ainsi, le tiers du financement additionnel servira à continuer sur notre lancée en ce qui a trait à la programmation et aux initiatives stratégiques essentielles déjà prévues cette année. Environ la moitié du financement additionnel permettra de créer de nouveaux contenus pour toutes nos plateformes, alors que nous poursuivons notre virage numérique; le reste viendra renforcer les services existants, entre autres les secteurs au cœur de notre mandat qui ont été durement frappés par les compressions. À titre d'exemple, mentionnons la remise à l'ordre du jour d'un projet de service radio et numérique à London (Ontario); la diminution des reprises à la radio; et l'expansion de notre couverture internationale grâce à l'ouverture de nouveaux minibureaux.



Progrès dans la mise en œuvre des initiatives liées à la *Stratégie 2020* en 2015-2016

Pour mesurer le succès de ce nouveau plan, nous avons recours à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés. De plus amples détails sur la manière dont notre rendement et nos progrès seront mesurés se trouvent dans la section suivante, *Mesurer notre rendement*, à la page 28.

La section suivante présente les résultats des initiatives mises en œuvre en 2015-2016, ainsi que les initiatives prévues en 2016-2017. Ce sont ces initiatives qui nous permettront d'entreprendre notre transformation et d'assurer notre pertinence, aujourd'hui et pour les générations à venir.

Initiatives stratégiques 2015-2016 – résultats

Nous avons bien progressé vers l'atteinte des objectifs de la *Stratégie 2020*. Nous avons amélioré notre programmation, que nous offrons maintenant aux Canadiens sur plus de plateformes, et nous avons couvert avec succès les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto et obtenu des droits de diffusion additionnels pour les Jeux Olympiques. Nous avons aussi noué de nouveaux partenariats avec plusieurs joueurs de l'industrie, consolidé nos services et réduit notre empreinte immobilière, et nous avons mis en œuvre de nouveaux programmes de formation en leadership. Ces réalisations, entre autres, sont présentées dans les tableaux suivants.

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

1.1 Mobilisation des Canadiens dans l'espace public

Programmation

Information			
Services anglais		Services français	
Résultats attendus 2015-2016 Proposer une couverture journalistique de qualité, crédible et équilibrée. Présenter une programmation qui est le miroir de la diversité culturelle et régionale de la société canadienne moderne. Mettre davantage l'accent sur l'offre numérique.	Résultats finaux 2015-2016 Journalisme d'enquête et original bonifié au moyen de divers projets et émissions, notamment sur le web. Poursuite de l'intégration numérique dans la création de contenu et des services offerts à l'auditoire. Lancement de nouvelles applications mises à jour et d'un site mobile adaptatif. Plus grande capacité de collecte de l'information en Alberta et au Québec. Contenu vendu sous licence à des tiers et diffusé sur des écrans extérieurs et numériques, comme dans les aéroports. Poursuite et approfondissement des collaborations avec Radio-Canada pour le journalisme d'enquête et les reportages à l'étranger (p. ex., <i>the fifth estate</i> et <i>Enquête</i> , bureaux de Beyrouth et de Jérusalem).	Résultats attendus 2015-2016 Mettre en place les moyens et les conditions nécessaires à un journalisme d'impact dans le cadre de la stratégie multiplateforme/multiécran. Continuer de développer l'offre numérique en information.	Résultats finaux 2015-2016 Succès de la mise en service des régies automatisées pour la programmation d'information. Poursuite et approfondissement des collaborations avec CBC pour le journalisme d'enquête et les reportages à l'étranger (p. ex., <i>the fifth estate</i> et <i>Enquête</i> , bureaux de Beyrouth et de Jérusalem). Hausse de la production de nouvelles en format numérique en priorisant la mobilité (p. ex., élections fédérales 2015, mise à jour de l'application mobile de Radio-Canada Information). Préparation d'un plan de développement de destinations numériques de type magazine.

Service local			
Services anglais		Services français	
Résultats attendus 2015-2016 Atteindre les niveaux de service de base. Renforcer notre relation avec les auditoires des plateformes mobiles et numériques tout au long de la journée. Prioriser les plateformes mobiles.	Résultats finaux 2015-2016 Services de base maintenus pour l'empreinte géographique actuelle, avec de nouvelles émissions de début de soirée, une présence locale renforcée et la « radio visuelle » pour les émissions du matin. Stratégie locale axée sur la priorité aux plateformes mobiles étendue à tous les marchés et dans les différents blocs horaires. Lancement d'une nouvelle image de marque locale mettant résolument l'accent sur la communauté locale.	Résultats attendus 2015-2016 Offrir encore plus de journalisme d'impact dans les régions. Reconfigurer l'infrastructure en misant sur plus de simplicité et de collaboration. Accroître l'ancrage dans les communautés.	Résultats finaux 2015-2016 Notre stratégie <i>Raconter le pays</i> en information, qui consiste à diffuser des reportages produits en région et illustrant des enjeux nationaux, est en marche (p. ex., rubrique <i>Fabriquée au Canada</i> à <i>RDI Économie</i>). Lancement, partout au pays, de nouveaux sites web régionaux qui présentent du contenu en français géolocalisé et qui s'adaptent à tous les écrans et aux appareils mobiles. Développement et mise à l'essai de modes de production novateurs (p. ex., radio visuelle). Déménagement des établissements de Moncton et de Sudbury, et poursuite de l'aménagement des espaces de production multiplateforme (p. ex., Windsor, production radio et web). Consolidation de l'offre régionale d'émissions de radio du matin et du retour à la maison. Réponse très favorable des auditoires (voir la section <i>Mesurer notre rendement</i> , page 28). Multiplication des occasions de rencontres avec les auditoires pour resserrer l'engagement réciproque.

Sommaire du Plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021

Divertissement (Services anglais) / Arts et Divertissement (Services français)			
Services anglais		Services français	
<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Proposer une programmation contemporaine et typiquement canadienne : allumée, unique, distincte de celle des radiodiffuseurs privés, d'une créativité ambitieuse et audacieuse.</p> <p>Partager une conscience et une identité nationales en racontant des histoires d'ici et en partageant des expériences canadiennes.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Investissements effectués dans le cadre de la <i>Stratégie 2020</i>.</p> <p>Lancement de la nouvelle zone documentaire <i>Firsthand</i>.</p> <p>Lancement de la marque CBC Arts avec <i>Crash Gallery</i>, <i>Interrupt This Program</i> et <i>The Exhibitionists</i>, ainsi que d'un fil de nouvelles lié aux arts.</p> <p>Confirmation d'un nouveau leadership à CBC Kids avec le mandat de rafraîchir et de moderniser la programmation et le développement.</p> <p>Présentation de grands événements comme le prix Banque Scotia Giller, les Canadian Country Music Awards et les prix Écrans canadiens, ainsi que des collaborations de CBC/Radio-Canada comme la spéciale télévisée <i>Wainwright Noël Nights</i> et la fête du Canada.</p> <p>Accent maintenu sur le numérique comme priorité de toutes les émissions de divertissement, avec notamment le lancement du partenariat de réseau multichaine CBC/Fullscreen et du contenu numérique original.</p>	<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Élargir la portée et l'impact des grilles et des services.</p> <p>Accélérer la stratégie multiplateforme/ multiécran des Services français afin d'accompagner les publics dans leurs changements d'habitudes de consommation.</p> <p>Composer une grille télévisuelle équilibrée, multigenre, qui fait une place de choix aux émissions originales canadiennes, en particulier aux heures de grande écoute.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Investissements dans des séries dramatiques porteuses (p. ex., <i>Le clan</i>, <i>Les pays d'en haut</i>, <i>Ruptures</i>, <i>Série noire</i>).</p> <p>Développement d'une programmation à valeur événementielle offerte dans de nouvelles séquences de diffusion, en lien avec la stratégie multiplateforme/ multiécran (p. ex., <i>Le nouveau show</i>, <i>Série noire</i>).</p> <p>Positionnement d'ICI ARTV comme partenaire « culture et variétés » dans le cadre de la stratégie multiécran : émissions <i>Esprit critique</i> et <i>La soirée est (encore) jeune</i>, partenariat entre ICI ARTV et ICI Musique.</p> <p>Contenus originaux distinctifs (p. ex., <i>Alexandre et les conquérants</i>, <i>Monsieur Homme</i>, <i>On s'aime en chien</i>, <i>Sexplora</i>) pour soutenir la croissance d'ICI EXPLORA.</p> <p>Nouveaux partenariats en programmation jeunesse (p. ex., <i>Code Max</i>).</p> <p>Programmation forte et attrayante, tant en mode gratuit qu'aux abonnés d'ICI Tou.tv EXTRA (p. ex., <i>Ça fait un bye</i>, <i>Le nouveau show</i>, <i>Série noire</i>).</p> <p>Initiatives liées à la stratégie littéraire multiplateforme : portail web <i>ICI on lit</i>, créneau prolongé (+30 minutes) pour <i>Plus on est de fous, plus on lit!</i>, projet <i>Les incontournables</i>.</p>
Sports			
Services anglais		Services français	
<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Offrir aux Canadiens des expériences pertinentes et rassembleuses, et présenter les talents canadiens.</p> <p>Lancer les conversations sur le sport au Canada en proposant un journalisme sportif digne de confiance.</p> <p>Assurer la position financière du groupe Sports et Jeux Olympiques.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Succès de la couverture des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto avec des cotes d'écoute records à la télévision et sur le web, et la participation sans précédent des auditoires sur les plateformes numériques.</p> <p>Programmation sportive axée sur les événements de haut niveau liés aux Jeux Olympiques, y compris le renouvellement de l'image de la programmation du week-end sous le titre <i>Road to the Olympics</i>.</p> <p>Développement d'une stratégie novatrice pour les commandites sportives.</p> <p>Préparation pour les Jeux Olympiques de Rio 2016.</p> <p>Obtention des droits pour le Canada des Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022 et des Jeux Olympiques de 2024.</p>	<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Élargir la couverture sportive en lien avec l'Information.</p> <p>Garantir une position financière saine pour les initiatives olympiques.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Succès de la couverture des Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collaboration accrue entre Radio-Canada et CBC. - Solides résultats sur les plans de l'auditoire et des revenus. <p>Déploiement d'une offre de journalisme sportif pertinente et distinctive, intégrée à l'offre multiplateforme/multiécran (p. ex., chroniques intégrées aux grands rendez-vous d'information, blogs par des personnalités canadiennes).</p> <p>Préparation pour les Jeux Olympiques de Rio 2016.</p> <p>Obtention des droits pour le Canada des Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022 et des Jeux Olympiques de 2024.</p>

Radio parlée			
Services anglais		Services français	
<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Maintenir notre position de leader et nos cotes d'écoute records.</p> <p>Faire connaître encore plus notre programmation et notre marque.</p> <p>Accroître notre portée et notre capacité de mobilisation, particulièrement auprès des jeunes et des nouveaux auditoires.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Parts d'auditoire records des émissions de radio parlée.</p> <p>Lancement de trois nouvelles émissions originales visant à améliorer l'expérience de l'auditoire, dont une axée sur les Autochtones, <i>Unreserved</i>.</p> <p>Lancement d'une nouvelle application de CBC Radio et des séries originales offertes en baladodiffusion.</p> <p>Réponse très favorable des auditoires (voir la section <i>Mesurer notre rendement</i>, page 28).</p>	<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Élargir la portée et l'impact des grilles et des services, en accompagnant les publics dans leurs changements d'habitudes de consommation.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Parts d'auditoire records des émissions de radio parlée (voir la section <i>Mesurer notre rendement</i>, page 28).</p> <p>Nouvelles productions ponctuelles avec une forte composante numérique (p. ex., <i>24 heures, Bienvenue chez les Numéricains, Charlebois, par-delà Lindberg</i>).</p> <p>Développement de la grille de jour en misant sur nos forces : programmation informative, actualités, littérature (p. ex., <i>Bien dans son assiette, Midi info, Plus on est de fous, plus on lit!</i>).</p> <p>Nouvelles émissions produites avec public (p. ex., <i>Parasol et grelot</i>, lancement du produit <i>Les incontournables : portraits d'auteurs</i>).</p>

Musique			
Services anglais		Services français	
<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Continuer de faire connaître les artistes d'ici au public canadien.</p> <p>Positionner CBC Music comme leader de la musique canadienne sur toutes les plateformes.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Deuxième meilleure part d'auditoire de l'automne de toute l'histoire de CBC Radio 2.</p> <p>Interaction continue avec les auditoires grâce au renouvellement des listes de diffusion du matin et de l'après-midi sur CBC Radio 2, à la présentation des événements musicaux spéciaux et à l'accent mis sur le numérique.</p> <p>Intégration continue de l'infrastructure avec ICI Musique.ca.</p>	<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Affirmer ICI Musique comme « promoteur de talent et créateur d'événements ».</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Déploiement d'une offre musicale, radio et numérique axée sur l'accessibilité, le plaisir et la découverte.</p> <p>Valorisation des animateurs avec des événements devant public : DJ Set pour les Francophiles et <i>On se la joue avec Fehmiu</i> au Centre Phi.</p>

1.2 Stratégie de soutien du contenu

Production

Adaptation de la production à l'interne	
<p>Objectif du projet : La Société prévoit mettre l'accent sur la production de contenu à l'externe et adapter de manière importante la production à l'interne, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio.</p>	
Services français et Services anglais	
<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Mettre en application le plan de réduction de l'empreinte immobilière.</p> <p>Optimiser les moyens et les processus de production.</p> <p>Maximiser le rendement du capital investi.</p> <p>Protéger les relations d'affaires, la programmation et les revenus.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Services anglais</p> <p>Retrait de la production de documentaires à l'interne.</p> <p>Vente des actifs de production mobile.</p> <p>Capacité de production à l'interne ramenée à une taille adéquate avec possibilité de monétiser les occasions qui se présentent.</p> <p>Services français</p> <p>Transformation des activités et des processus en phase avec des exigences commerciales pluriannuelles.</p> <p>Fermeture du costumier et de l'atelier de décors.</p>

1.3 Consolidation de l'infrastructure numérique de la musique

Consolidation de l'infrastructure numérique de la musique	
Objectif du projet : Développer une infrastructure commune pour CBC Music.ca et ICI Musique.ca.	
Service français et Services anglais	
Résultats attendus 2015-2016 Mettre sur pied un plan et en entreprendre les premières étapes en vue de développer une infrastructure consolidée.	Résultats finaux 2015-2016 Réalisation d'une infrastructure numérique consolidée et création d'outils comprenant des fonctionnalités de base pour soutenir la migration des sites actuels vers le nouveau cadre structurel.

2. Catalyseurs de la stratégie

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

Infrastructure

Centres de données des TI	
Objectif du projet : Cerner des économies potentielles au sein des deux principaux centres de données des TI, situés à Montréal et à Toronto.	
Résultats attendus 2015-2016 Produire un rapport sur les stocks, les services et les besoins futurs des centres de données des TI de la Société. Préparer une proposition d'affaires et une feuille de route pour les centres de données des TI de la Société.	Résultats finaux 2015-2016 Une étude a été réalisée sur les stocks des centres de données, qui comprend une analyse de l'environnement actuel et des recommandations pour l'optimisation, la consolidation et l'évolution de l'infrastructure actuelle des centres de données. Une décision quant aux recommandations relatives à l'optimisation et à la consolidation de l'infrastructure actuelle des centres de données sera prise à l'exercice 2016-2017.

Immobilier

Réduction de l'empreinte immobilière	
Objectif du projet : Réduction du portefeuille immobilier.	
Résultats attendus 2015-2016 Obtenir l'approbation du Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada pour la modernisation du siège de la Société à Montréal. Établir les besoins de programmation et de production du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto. Réaliser une analyse du marché de Toronto. Lancer les projets régionaux de Charlottetown, d'Iqaluit, de Calgary et de Winnipeg.	Résultats finaux 2015-2016 Le Conseil d'administration et son Comité des infrastructures ont été informés à intervalles réguliers des progrès du processus de demande de propositions (DP) pour le projet de développement de la Maison de Radio-Canada (MRC) à Montréal. Un premier processus de DP a pris fin en mai 2015 à la suite du rejet de la proposition présentée par un consortium. La Société a embauché une firme de courtage et d'autres scénarios ont été étudiés par l'équipe chargée du projet. En mai 2016, le Conseil d'administration a accepté une recommandation visant à poursuivre le processus. Une firme spécialisée dans la planification des espaces a été embauchée pour aider CBC/Radio-Canada à analyser la superficie nécessaire pour le Centre canadien de radiodiffusion de Toronto. Un Programme fonctionnel et technique (PFT) est réalisé pour permettre à la Société de déterminer comment elle peut réduire d'environ 50 % son empreinte immobilière. Plusieurs projets immobiliers sont en cours : phase de mise en œuvre à Iqaluit; phase de planification à Calgary (approbation du Conseil en décembre); phase de démarrage à Charlottetown, Winnipeg, Ottawa et Québec (évaluation des besoins de l'espace ou du marché).

2.2 Stratégie pour Personnes et Culture

Planification des effectifs et stratégie de dotation		Gestion du changement	
<p>Objectif du projet : S'assurer que nos effectifs sont suffisants pour réaliser la stratégie et qu'ils reflètent mieux le Canada. Mettre en œuvre une stratégie de dotation améliorée qui utilise la planification prévisionnelle des effectifs pour obtenir des données analytiques sur le personnel, prévoir les ressources, reconnaître les talents futurs et les rôles clés, et repérer les lacunes et les risques.</p>		<p>Objectif du projet : Offrir des programmes efficaces de gestion du changement pour aider les leaders et les personnes de l'organisation à faire face à l'important changement que représentera la <i>Stratégie 2020</i>.</p>	
<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Assurer une meilleure gestion des postes et accroître le recrutement à l'interne.</p> <p>Mieux comprendre nos effectifs afin de mieux planifier les besoins en ressources pour mettre en œuvre la <i>Stratégie 2020</i>.</p> <p>Mieux comprendre les besoins opérationnels, réduire les délais d'embauche et offrir aux candidats une expérience améliorée et simplifiée.</p> <p>Mieux refléter la diversité canadienne au sein de nos effectifs.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Alors que la planification de la main-d'œuvre et l'approvisionnement stratégique sont restés des éléments essentiels de la stratégie de Personnes et Culture, on a mis davantage l'accent sur la gestion du changement et le développement du leadership en appui à la <i>Stratégie 2020</i>. Cet objectif continuera de faire partie du plan triennal de Personnes et Culture.</p>	<p>Résultats attendus 2015-2016</p> <p>Assurer une gestion plus efficace des personnes touchées par le changement; aider à surmonter la résistance et inspirer les employés à adhérer au changement.</p>	<p>Résultats finaux 2015-2016</p> <p>Lancé au printemps 2015, le nouveau programme de développement du leadership (Système évolutif de développement du leadership) est axé principalement sur la gestion de l'aspect humain du changement et la création de conversations clés (travailler efficacement avec les autres pendant le changement) : 58 leaders de niveau intermédiaire ont participé à ce programme jusqu'à maintenant.</p> <p>Des consultations et un encadrement poussés ont été offerts pour permettre une gestion efficace du changement et accompagner les équipes en transition, en collaboration avec les responsables du projet de design organisationnel.</p>

Initiatives stratégiques pour 2016-2017

En 2016-2017, 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, les personnes et la culture.

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

1.1 Mobilisation des Canadiens dans l'espace public

Programmation

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

Information			
Services anglais		Services français	
Initiatives clés pour 2016-2017 1. Concentrer les efforts sur la programmation et l'améliorer en misant sur les principales forces de CBC News. 2. Continuer à mettre l'accent sur l'offre numérique. 3. Étendre les services et la couverture internationale de CBC News.	Résultats attendus pour 2016-2017 Faire croître l'auditoire, y compris sur les plateformes numériques. Augmenter de manière évidente la diversité dans la programmation. Conclure davantage de partenariats et privilégier les collaborations avec les distributeurs et fournisseurs de contenus.	Initiatives clés pour 2016-2017 1. Entamer la conception de l'offre numérique globale et intégrée fondée sur la connaissance fine des auditoires. 2. Organiser la production de l'offre globale (incluant ICI RDI) selon deux axes fondamentaux : information continue et journalisme d'impact. 3. Bonifier la couverture internationale. 4. Continuer à développer un journalisme utile par la vérification des faits et la mise en contexte. 5. Introduire le journalisme constructif, porteur de solutions.	Résultats attendus pour 2016-2017 Poursuivre le développement de l'offre numérique en information, notamment dans le but de rajeunir les auditoires. Mettre en place les moyens et les conditions nécessaires à un journalisme d'impact dans le cadre de la stratégie multiplateforme/multiécran.
Résultats attendus/objectifs à long terme - Approfondir la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant des contenus et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles.			

Service local			
Services anglais		Services français	
<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <ol style="list-style-type: none"> Approfondir notre présence dans les communautés et nos liens avec elles. Intégrer la stratégie locale consistant à donner la priorité aux plateformes mobiles dans les marchés locaux. Étendre la portée des initiatives visant les services locaux (lorsque cela est possible). Créer l'événement par des initiatives de programmation, hors information et multiplateforme, à valeur culturelle, communautaire, identitaire (incluant les projets du 150^e du Canada). 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p>Faire croître le service local fourni aux Canadiens sur les plateformes mobiles et numériques.</p> <p>Augmenter la consommation de contenus numériques.</p> <p>Ouvrir de nouvelles installations numériques/radio lorsque cela est viable financièrement (en fonction des fonds disponibles).</p>	<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <ol style="list-style-type: none"> Stabiliser l'offre de contenus numériques de base 18 heures/7 jours/12 mois. Maintenir la poussée des émissions de proximité radio. Créer l'événement par des initiatives de programmation, hors information et multiplateforme, à valeur culturelle, communautaire, identitaire (incluant les projets du 150^e du Canada). 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p>Poursuivre la transformation de l'offre régionale – plus locale, plus souvent, sur plus d'écrans, à moindre coût.</p> <p>Accroître l'ancrage dans les communautés.</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> Préserver la présence géographique de CBC/Radio-Canada pour accroître davantage notre présence locale, mais à un coût moindre. Réduire l'empreinte technologique et immobilière de CBC/Radio-Canada partout au pays en concentrant nos efforts et nos ressources sur le contenu plutôt que sur l'infrastructure. 			
Divertissement (Services anglais) / Arts et Divertissement (Services français)			
Services anglais		Services français	
<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <ol style="list-style-type: none"> Conclure des partenariats avec les meilleurs créateurs indépendants du Canada. Renforcer la réputation de CBC dans le secteur du documentaire et miser sur celle-ci. Continuer de développer une programmation novatrice et moderne pour la section Arts. Revitaliser CBC Kids avec un contenu divertissant et pertinent pour les enfants. Continuer de présenter de grands événements récurrents, y compris de nouvelles possibilités de collaboration avec Radio-Canada. Continuer de produire du contenu multiplateforme dans tous les sous-genres. 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p>Continuer de mettre en œuvre les objectifs clés de la <i>Stratégie 2020</i> : créer du contenu distinctif et d'une créativité audacieuse.</p> <p>Démontrer que nos contenus sont en phase avec nos auditoires.</p> <p>Renforcer le caractère distinct de la marque CBC auprès de nos auditoires.</p> <p>Recevoir les éloges de l'industrie.</p> <p>Remplir le mandat culturel consistant à offrir du contenu canadien unique.</p>	<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <ol style="list-style-type: none"> Miser sur les contenus distinctifs et le développement technologique pour affirmer une présence numérique forte grâce à l'ensemble des chaînes et plateformes. Accroître le rayonnement de la musique par une stratégie multiplateforme intégrée. Poursuivre le rajeunissement de nos contenus télévisuels et multiplateformes. Bonifier la valeur perçue de nos chaînes spécialisées. Soutenir notre engagement envers une programmation multiplateforme à forte valeur événementielle comme pour le 150^e du Canada et le 375^e de Montréal, y compris de nouvelles possibilités de collaboration avec CBC. Développer une expertise et optimiser les données pour évaluer la performance de la stratégie multiplateforme. 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p>Accélérer la stratégie multiplateforme/multiécran des Services français afin d'accompagner les publics dans leurs changements d'habitudes de consommation.</p> <p>Aussi accélérer la stratégie multiplateforme/multiécran pour élargir la portée et l'impact des grilles et des services.</p> <p>Continuer de soutenir et de composer une grille télévisuelle équilibrée, multigenre, qui fait une place de choix aux émissions originales canadiennes, en particulier aux heures de grande écoute.</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> Approfondir la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant des contenus et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles. 			

Sports			
Services anglais		Services français	
<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Faire de CBC Sports le diffuseur par excellence des sports olympiques. 2. Maintenir la position financière autosuffisante de la couverture olympique. 3. Soutenir la grille-horaire de CBC Television avec un contenu conforme à notre stratégie pour les sports, abordable, original et rassembleur. 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p>Faire croître les auditoires des plateformes de télédiffusion et numériques de CBC.</p> <p>Poursuivre et approfondir les relations de travail avec le Comité international olympique (CIO) et le Comité olympique canadien (COC).</p> <p>Atteindre les objectifs financiers du plan d'affaires de CBC/Radio-Canada pour les Jeux Olympiques d'été de Rio 2016.</p>	<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poursuivre le développement de l'offre en information sportive multiplateforme à valeur ajoutée au sein de l'Information. 2. Implanter une offre numérique olympique continue afin de maintenir l'intérêt olympique 365 jours par année. 3. Préparer et déployer une programmation distinctive et haute en couleur des Jeux Olympiques de Rio 2016 sur toutes les plateformes. 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p>Élargir la couverture en information sportive multiplateforme.</p> <p>Contribuer aux initiatives olympiques grâce à une approche de collaboration avec CBC et des partenaires externes.</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Faire de CBC/Radio-Canada le diffuseur par excellence des sports olympiques. - Devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie. 			

Radio parlée			
Services anglais		Services français	
<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cibler les cases horaires du matin pour renforcer et faire croître CBC Radio One. 2. Rafraîchir le contenu offert avec une nouvelle programmation pour les services numériques et de radiodiffusion. 3. Maintenir la distribution à l'étranger et les revenus qui en découlent. 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p>Maintenir, élargir et faire croître les auditoires de CBC Radio One et des services numériques.</p> <p>Réduire le nombre de reprises offertes aux auditoires.</p> <p>Améliorer l'expérience utilisateur et l'efficacité.</p> <p>Augmenter de manière évidente la diversité dans la programmation.</p>	<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Déployer le nouvel espace audio numérique canadien francophone, Première PLUS. 2. Entreprendre de nouvelles productions ponctuelles, distinctives, à valeur événementielle, comme au moment du 150^e du Canada. 3. Poursuivre le développement de la grille en bâtissant la relève et en formant les talents. 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p>S'adapter aux changements d'habitudes de consommation de nos divers publics.</p> <p>Ancrer la radio dans l'univers numérique.</p> <p>Gérer le changement afin d'inspirer la poursuite de la transformation.</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 			

Musique			
Services anglais		Services français	
Initiatives clés pour 2016-2017	Résultats attendus pour 2016-2017	Initiatives clés pour 2016-2017	Résultats attendus pour 2016-2017
<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentrer les efforts sur le développement d'émissions clés. 2. Lancer une fonctionnalité de diffusion en continu semi-interactive pour améliorer l'expérience de l'auditoire. 	<p>Maintenir, élargir et faire croître les auditoires des services musicaux (CBC Radio 2 et CBC Music.ca).</p> <p>Établir CBC Music comme leader du développement de nouveaux talents canadiens.</p> <p>Améliorer l'expérience utilisateur et l'efficacité.</p> <p>Augmenter de manière évidente la diversité dans la programmation.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Déployer la stratégie musicale multiplateforme intégrée de Radio-Canada. 2. Soutenir et renforcer la radio hertziennne. 3. Lancer une nouvelle plateforme web. 4. Moussez la marque ICI Musique. 	<p>Diffuser stratégiquement nos contenus musicaux par tous les points de contact avec les auditoires, et mettre en vedette la musique et les artistes canadiens et francophones.</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</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>			

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

Adaptation de la production à l'interne	
<p>Objectif du projet : La Société prévoit mettre l'accent sur la production de contenu à l'externe et adapter de manière importante la production à l'interne, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio.</p>	
Services anglais et français	
<p>Initiatives clés pour 2016-2017</p> <p><i>Services anglais</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Continuer de faire en sorte que les Services anglais ne produisent plus de comédies, de dramatiques et de documentaires, et qu'ils se limitent à certaines productions dans les secteurs des sports et du divertissement factuel (si la proposition d'affaires est viable financièrement). <p><i>Services français</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aller de l'avant avec le plan d'adaptation de la capacité de production télévisée en studio de 2016-2017, en concertation étroite avec les secteurs de la programmation, Infrastructure et Services technologiques médias et l'équipe des Solutions Média. 	<p>Résultats attendus pour 2016-2017</p> <p><i>Services anglais</i></p> <p>Statu quo – continuer d'évaluer la capacité de production en fonction des besoins de programmation et des coûts d'externalisation.</p> <p><i>Services français</i></p> <p>Contribuer à faire progresser le projet de la Maison de Radio-Canada.</p> <p>Continuer d'optimiser les moyens et les processus de production.</p> <p>Maximiser le rendement du capital investi.</p> <p>Protéger les relations d'affaires, la programmation et les revenus.</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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

Les Services français et les Services anglais collaborent présentement à la mise sur pied d'une plateforme commune. L'objectif sera de créer un solide environnement numérique pour le futur.

Consolidation de l'infrastructure numérique de la musique	
Objectif du projet : Développer une infrastructure commune pour CBC Music.ca et ICI Musique.ca.	
Service français et Services anglais	
Initiatives clés pour 2016-2017 1. Stabiliser, rajuster et améliorer davantage l'infrastructure et les outils numériques communs afin d'assurer un rendement optimal continu et d'offrir la meilleure expérience aux utilisateurs en français et anglais.	Résultats attendus pour 2016-2017 Mettre en place une infrastructure et des outils numériques adaptables, pouvant évoluer continuellement en fonction des stratégies de contenu de chacune des composantes médias.
Résultats attendus/objectifs à long terme - Réduire l'empreinte technologique et immobilière de CBC/Radio-Canada partout au pays en concentrant les efforts et les ressources sur le contenu plutôt que sur l'infrastructure. - Devenir une entreprise agile, adaptable et souple, possédant les outils, les ressources et les effectifs appropriés pour réaliser sa stratégie.	

2. Catalyseurs de la stratégie

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

L'infrastructure actuelle de CBC/Radio-Canada a été établie à une époque différente, lorsque les caractéristiques du marché et la perception des services n'étaient pas les mêmes. Dans le cadre de la *Stratégie 2020*, la Société réinventera sa façon de travailler ainsi que les outils et l'infrastructure nécessaires afin de faire place à plus de souplesse, de transférer les risques, d'utiliser la technologie de manière à réduire les coûts et d'assurer la prise de décisions cohérentes en matière technologique à l'échelle de la Société.

Infrastructure

En novembre 2015, la Société a annoncé la création d'une nouvelle composante : Infrastructure et Services technologiques médias (ISTM). La consolidation de nos fonctions centrales en matière de technologie et d'infrastructure, ainsi que la centralisation de notre processus décisionnel au sein du groupe ISTM, favorisera la collaboration entre nos experts des technologies, améliorera notre capacité d'adaptation, facilitera la mise en œuvre de notre stratégie technologique et de nouveaux systèmes, garantira une cohérence technologique à l'échelle de la Société, et nous permettra de réduire nos coûts d'exploitation. Ce changement aidera aussi la Société à prendre des décisions plus efficaces et plus stratégiques sur le plan technologique, et à suivre l'évolution rapide du paysage médiatique.

Centres de données des TI	
Objectif du projet : Cerner des économies potentielles au sein des deux principaux centres de données des TI, situés à Montréal et à Toronto.	
Initiatives clés pour 2016-2017 1. Poursuivre l'analyse financière et des risques associée aux recommandations visant l'optimisation et l'évolution de l'infrastructure des centres de données.	Résultats attendus pour 2016-2017 Fournir un plan et un budget pour l'optimisation de l'infrastructure des centres de données.
Résultats attendus/objectifs à long terme - Moderniser l'infrastructure des technologies de l'information de la Société et la rendre plus agile. - Générer des économies pouvant aller jusqu'à un million de dollars par an.	

Immobilier

Le portefeuille immobilier de CBC/Radio-Canada compte environ quatre millions de pieds carrés. Le plan stratégique des Services immobiliers consiste à réduire les coûts (empreinte immobilière), à transférer les risques (location comme méthode d'approvisionnement) et à maximiser les produits tirés de ses actifs actuels (vente des propriétés, et location d'installations de taille adéquate ou cession-bail des immeubles actuels).

Le fait est que nous disposons actuellement de trop de locaux et qu'un bon nombre des immeubles que nous possédons sont vieux, ont besoin de réparations, coûtent trop cher à entretenir et, dans bien des cas, ne répondent plus à nos besoins. Par conséquent, pour chacun de nos établissements, nous avons évalué les coûts et les bénéfices associés à leur vente dans la perspective de déménager dans des installations nouvelles, multimédias et modernes que nous pourrions louer. D'ici 2020, nous réduirons notre empreinte de moitié.

Près de 90 % de l'empreinte immobilière de la Société est maintenant répartie dans 18 immeubles, les stations réseau de Toronto et de Montréal totalisant environ les deux tiers de cette empreinte. Au cours de la dernière année, les immeubles de Sudbury, de Gander et de Grand Falls ont été vendus, faisant ainsi passer de 21 à 18 le nombre d'immeubles dont nous sommes propriétaires.

La réduction de la superficie en location a aussi contribué à réduire notre portefeuille immobilier global. Plus de 40 000 pieds carrés louables ont été supprimés de notre portefeuille. En rationalisant certains de nos bureaux à l'étranger (Paris, New York et Washington) ainsi que notre bureau satellite à Québec, nous avons réduit de moitié la superficie louable (19 500 pieds carrés). L'autre moitié (23 750 pieds carrés) provient de la fermeture de sites excédentaires, en grande partie des entrepôts (Ottawa, Burlington, Markham).

Les espaces excédentaires disponibles dans certains immeubles ont aussi été offerts sur le marché afin de générer des revenus. Au cours de l'exercice 2015-2016, le Centre canadien de radiodiffusion (CCR) de Toronto a accueilli Bensimon Byrne (ou Tadiem) comme nouveau locataire. L'agence de communication a signé un bail visant la location d'environ 45 000 pieds carrés, ce qui porte à plus de 370 000 pieds carrés l'espace que nous louons à des tiers.

Réduction de l'empreinte immobilière	
Objectif du projet : Réduction du portefeuille immobilier.	
Initiatives clés pour 2016-2017 <ol style="list-style-type: none"> 1. Terminer le projet de Calgary. 2. Exécuter le projet d'Iqaluit. 3. Mettre sur le marché les immeubles d'Halifax (chemin Bell), de Moncton et de Matane. 4. Lancer de nouveaux projets : Charlottetown, Winnipeg, Ottawa et Vancouver. 5. Définir et appliquer une charte de projet en phase avec la décision du Conseil d'administration sur l'avenir de la Maison de Radio-Canada (MRC). 6. Continuer de promouvoir la location des locaux du Centre de radiodiffusion de Toronto, et préparer un plan d'affaires pour l'avenir de l'immeuble. 	Résultats attendus pour 2016-2017 <p>Déménager dans de nouvelles installations à Calgary à l'automne 2017 : réduction de 46 000 pieds carrés de superficie louable.</p> <p>Déménager dans de nouvelles installations à Iqaluit au printemps 2017.</p> <p>Réduction combinée d'environ 125 000 pieds carrés de superficie louable de notre empreinte immobilière pour Halifax, Moncton et Matane.</p> <p>Réaliser le projet de la MRC conformément aux priorités de la <i>Stratégie 2020</i> et aux priorités stratégiques et commerciales des Services français.</p> <p>Mettre en œuvre les exigences relatives au nouvel espace pour le Centre de radiodiffusion de Toronto après avoir effectué un Programme fonctionnel et technique (PFT).</p>
Résultats attendus/objectifs à long terme <ul style="list-style-type: none"> - Procéder à la réduction de deux millions de pieds carrés d'ici 2020 dans l'ensemble du portefeuille. - Mettre en œuvre une nouvelle norme d'aménagement des espaces de travail (aires ouvertes et environnement collaboratif) à l'échelle de la Société. - Réduire le coût total d'occupation dans tous les établissements. - Transférer les risques (location d'espaces dans tous les cas). - Maximiser les revenus provenant des actifs actuels. 	

2.2 Stratégie pour Personnes et Culture

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

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

Gestion du changement¹	
Objectif du projet : Offrir des programmes efficaces de gestion du changement pour aider les leaders et les personnes de l'organisation à faire face à l'important changement découlant de la <i>Stratégie 2020</i> .	
Initiatives clés pour 2016-2017 1. Soutenir la gestion du changement dans le cadre de l'initiative de design organisationnel. 2. À l'aide de nos programmes de développement, apprendre aux leaders à gérer le changement plus efficacement.	Résultats attendus pour 2016-2017 S'assurer que les ressources de Personnes et Culture sont optimisées afin que ce groupe puisse offrir un soutien ciblé à l'équipe du Design organisationnel dans les secteurs des Ressources humaines, des Relations industrielles et de la Gestion du changement. Travailler avec les leaders, planifier le changement, offrir de l'encadrement et du soutien afin de concrétiser les avantages découlant du design organisationnel. Améliorer la sensibilisation à la gestion du changement en formant 60 leaders additionnels par l'intermédiaire du Système évolutif de développement du leadership.
Résultats attendus/objectifs à long terme - Les employés comprennent et soutiennent les changements découlant du design organisationnel. Les leaders développent les compétences qui peuvent les aider ainsi que leur équipe à gérer le changement plus efficacement.	

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.

Tel que noté plus tôt dans le document, en mars 2016, le gouvernement fédéral a annoncé un important réinvestissement dans le radiodiffuseur public sous la forme d'une injection supplémentaire de 75 millions de dollars en 2016-2017 et de 150 millions de dollars par an par la suite. Le contenu est au cœur de nos plans pour ce réinvestissement : création de contenu, et mise à la disposition du public, comme jamais auparavant, de notre offre sur toutes nos plateformes. Ces objectifs cadrent parfaitement avec notre plan stratégique. Un financement pluriannuel stable nous permettra de planifier avec soin l'utilisation de ces ressources supplémentaires dans les années à venir.

¹ Alors que la planification de la main-d'œuvre et l'approvisionnement stratégique sont restés des éléments essentiels de la stratégie de Personnes et Culture, on a mis davantage l'accent sur la gestion du changement et le développement du leadership en appui à la *Stratégie 2020*. Cet objectif continuera de faire partie du plan triennal de Personnes et Culture.

6 Mesurer notre rendement

Indicateurs stratégiques

Évaluation de notre succès

Un des éléments centraux de la *Stratégie 2020* est l'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement. S'appuyant sur les outils de mesure existants, CBC/Radio-Canada a développé un cadre simplifié de mesure du rendement pour évaluer son plan stratégique. Notre cadre de mesure du rendement repose sur trois rapports distincts qui couvrent le sondage de perception du mandat et la vision, la performance de la *Stratégie 2020* et le rendement des composantes médias.

Le premier rapport repose sur des indicateurs provenant d'un sondage de perception liés au mandat et à la vision de la Société et montre dans quelle mesure nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, selon les perceptions des Canadiens. Les données sont recueillies au moyen de sondages de qualité supérieure menés auprès d'échantillons représentatifs de Canadiens francophones et anglophones. Ces indicateurs ont été élaborés pour la stratégie précédente, mais continueront d'être appliqués dans le cadre de la *Stratégie 2020*, en plus de nouveaux indicateurs relatifs à la vision.

Le rapport de performance de la *Stratégie 2020* constitue le deuxième outil d'évaluation utilisé dans le cadre de mesure du rendement de la Société et a été conçu pour surveiller la réalisation de notre plan stratégique. Ce rapport, intitulé le rapport de performance de la *Stratégie 2020*, renferme dix indicateurs clés couvrant nos auditoires, notre infrastructure, nos personnes et notre viabilité financière¹. Il mesure les progrès réalisés à l'égard des objectifs à long terme jusqu'en 2020 et des cibles annuelles intermédiaires en commençant par 2015-2016.

Enfin, les rapports de performance des composantes médias – troisième outil de mesure utilisé – comprennent des indicateurs opérationnels pour les Services français et les Services anglais. Ces indicateurs de rendement clés (IRC) tiennent compte des parts d'auditoire, de la portée, du nombre de visiteurs uniques sur nos plateformes numériques, du nombre d'abonnés aux chaînes spécialisées et des revenus générés, et servent à démontrer les résultats sur le plan des auditoires et les résultats financiers des Services français et des Services anglais. Ils sont présentés à notre Conseil d'administration et publiés dans nos rapports financiers trimestriels et dans notre rapport annuel.

¹ À partir de l'exercice financier 2016-2017, l'indicateur *Fonds de réinvestissement* (indicateur 10) n'est plus pertinent en raison de l'annonce du réinvestissement dans CBC/Radio-Canada par le gouvernement, et il ne sera donc plus inclus dans le rapport de performance de la *Stratégie 2020*.

Mesurer notre mandat et vision

L'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement est essentiel pour démontrer notre responsabilité envers les Canadiens à titre de radiodiffuseur public national du Canada. Le sondage de perception portant sur le mandat et la vision est un outil qui permet de démontrer dans quelle mesure les Canadiens jugent que nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991. Il permet également de mesurer le rendement de notre programmation en ce qui concerne sa qualité, son caractère distinctif, sa capacité à refléter et à rassembler les Canadiens. Le rapport comporte également des indicateurs liés à la vision, qui traduisent le rôle de la Société dans la réalisation de la vision de la *Stratégie 2020*. Les données proviennent de sondages de qualité supérieure menés auprès d'échantillons représentatifs de Canadiens francophones et anglophones¹.




















Les résultats et les faits saillants du dernier sondage sont présentés ci-après. Ces résultats sont calculés en fonction du nombre de Canadiens qui ont accordé à CBC/Radio-Canada des notes élevées, soit 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points. Signalons que nous prenons également le virage numérique en ce qui concerne la présentation des résultats détaillés. En effet, nous avons publié un tableau de bord interactif que tous les Canadiens pourront consulter en cliquant sur notre [site web institutionnel](#).

Faits saillants du sondage

- Pour la plupart des indicateurs, les résultats obtenus en 2015-2016 ont peu varié par rapport à l'an dernier.
- Les trois perceptions les plus positives sont à l'effet que la programmation de CBC/Radio-Canada est *de grande qualité* (68 %) et *informatrice* (67 %), et qu'elle *reflète les différentes régions du Canada* (66 %).
- La majorité des Canadiens nous voient comme un leader sur le plan de la *disponibilité de notre programmation sur les nouvelles plateformes*, mais les résultats de 2015-2016 ont reculé à 60 %, soit sept points de pourcentage de moins que ceux de l'an dernier.
- Les indicateurs relatifs à *l'appui à la création de contenu canadien original* et à une programmation *divertissante* ont aussi légèrement fléchi, perdant respectivement quatre et trois points de pourcentage comparativement à l'année dernier.

¹ TNS Canada réalise les sondages Mission Metrics depuis 2010. À l'automne 2015, deux changements ont été apportés à la méthodologie employée : 1. la taille des échantillons est passée de 1 400 à 1 000 personnes par langue et par sondage afin de réduire les coûts de l'exercice; et 2. les foyers utilisant uniquement des téléphones cellulaires ont été ajoutés afin de refléter les changements d'habitude des Canadiens. Malgré ces changements de méthodologie, les résultats sont comparables à ceux des années précédentes. Les écarts entre les résultats du sondage national de 2015-2016 et ceux de 2014-2015 sont d'environ 2,0 %.

Résultats – Pourcentage calculé parmi les Canadiens qui ont accordé à CBC/Radio-Canada des notes élevées (8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points)¹

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

¹ Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada (1 000 anglophones et 1 000 francophones par sondage). Les sondages sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Mesurer notre *Stratégie 2020*

Le rapport de performance de la *Stratégie 2020* vise à vérifier que nous atteignons les objectifs stratégiques nationaux de notre plan stratégique actuel. Il consigne nos objectifs à long terme jusqu'en 2020 et mesurera les progrès réalisés à l'égard de ces objectifs et des cibles annuelles intermédiaires en commençant par 2015-2016. Un ensemble de dix indicateurs clés ont été élaborés afin de mesurer notre rendement relativement aux quatre éléments de la nouvelle stratégie : l'auditoire, l'infrastructure, les personnes et la viabilité financière¹. Le Rapport de performance de la *Stratégie 2020* – reproduit ci-dessous – est également accessible en ligne pour tous les Canadiens sur notre [site web institutionnel](#).

Pour évaluer notre succès auprès de l'auditoire, nous avons choisi cinq indicateurs :

- Nous voulons que, d'ici 2020, trois Canadiens sur quatre estiment qu'au moins un de nos services est très important pour eux personnellement (indicateur 1).
- En ce qui concerne la diversité des opinions et l'objectivité de nos émissions d'information (indicateur 2), nous nous sommes fixé l'objectif de maintenir les perceptions favorables des Canadiens malgré une opinion publique fragmentée et la transformation de notre offre en information.
- Afin de changer à ce point les perceptions des Canadiens, nous devons lancer de nouveaux services numériques et accroître notre portée numérique et nos interactions numériques avec les Canadiens (indicateurs 3 et 4).
- Nous devons aussi maintenir le temps que les Canadiens passent avec CBC/Radio-Canada, même si la concurrence est de plus en plus forte pour capter leur attention (indicateur 5).

Afin d'atteindre nos objectifs en matière d'auditoire, nous devons transformer notre infrastructure, notamment en réduisant de 50 % notre empreinte immobilière (indicateur 6). Nous devons également mobiliser nos employés (indicateur 7) et veiller à ce qu'ils reflètent mieux la diversité de la société que nous servons (indicateur 8). Enfin, nous devons atteindre nos cibles de réduction des coûts (indicateur 9) et de fonds d'investissement (indicateur 10) pour être viables financièrement¹.

Tous nos indicateurs ont atteint ou dépassé leurs cibles en 2015-2016, à l'exception d'un. Les indicateurs de portée numérique et d'interactions sont bien au-delà de leurs cibles respectives, les indicateurs sur l'auditoire, l'infrastructure et les finances les ont atteintes. Même si l'indicateur sur la diversité des employés s'est considérablement amélioré par rapport à 2014-2015, il a manqué la cible parce que le taux de représentation des groupes visés parmi les candidats attirés et recrutés de l'externe a été inférieur à leur taux de disponibilité dans la main-d'œuvre.

Indicateur	Exercice 2014-2015	Cible 2015-2016	Exercice 2015-2016	Cible 2016-2017	Schéma de croissance prévue	Cible 2020
Auditoire/marché						
1. Importance personnelle pour les Canadiens (% très important) ²	58,6 %	57,7 %	56,6 %	57,6 %		75 %
2. Les émissions d'information ont des opinions diversifiées et sont objectives (% fortement en accord) ²	56,8 %	56,7 %	56,2 %	56,5 %		57 %
3. Portée numérique de CBC/Radio-Canada (millions) ³	12,4	12,7	14,6	16,5		18
4. Nombre d'interactions numériques avec CBC/Radio-Canada tous les mois (millions) ⁴	79,7	77	103,8	117,2		95
5. Temps total passé avec CBC/Radio-Canada (millions d'heures par semaine) ⁵	177	173	171	177		173
Infrastructure						
6. Diminution de l'empreinte immobilière (en millions de pieds carrés de superficie locative) ⁶	4,0	3,9	3,9	3,9		2,0
Personnes						
7. Mobilisation des employés (% qui sont fiers d'être associés) ⁷	s.o.	s.o.	69 %	74,2 %		90 %
8. Diversité des employés (% des nouveaux employés) ⁸	16,1 %	23,2 %	18,5 %	23,2 %		23,2 %
Finances						
9. Cible de réduction des coûts atteinte (millions de dollars)	s. o.	62 \$	62 \$	85,1 \$		117 \$
10. Cible du fonds de réinvestissement (millions de dollars) ¹	s. o.	5 \$	5 \$	s. o.		20 \$

¹ À partir de l'exercice financier 2016-2017, l'indicateur *Fonds de réinvestissement* (indicateur 10) n'est plus pertinent en raison de l'annonce du réinvestissement dans CBC/Radio-Canada par le gouvernement, et il ne sera donc plus inclus dans le rapport de performance de la *Stratégie 2020*.

² Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canada. Pourcentage de répondants ayant accordé une note de 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points.

³ Source : comScore, mesure multiplateforme, moyenne mensuelle de visiteurs uniques.

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

⁵ Source : Numeris, le temps consacré à l'écoute de nos services de télévision et de radio; Adobe SiteCatalyst et comScore, le temps consacré à l'écoute de nos services Internet.

⁶ 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).

⁷ Source : Gallup Consulting, sondage Dialogue 2015. 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. Le dernier sondage auprès des employés a été effectué en 2012 et donc la cible pour 2015-2016 n'a pu être établie en mars dernier.

⁸ Cet indicateur vise trois groupes : les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles. Elle correspond au pourcentage de nouveaux employés recrutés à l'externe pour les postes de 13 semaines et plus.

Mesurer nos composantes médias

Rendement des Services français et des Services anglais

Outre le suivi du rendement global de la *Stratégie 2020*, nous avons mis au point des indicateurs de rendement clés pour les Services français et les Services anglais. Ces indicateurs sont présentés dans les rapports de performance des composantes médias.

Ces indicateurs sont essentiels pour mesurer les progrès accomplis dans la réalisation de nos objectifs stratégiques et de nos plans opérationnels. Ils se rapportent directement à nos priorités stratégiques et leurs cibles sont formulées chaque année dans les plans de gestion des composantes médias. Les indicateurs opérationnels tiennent compte des parts d'auditoire, de la portée, du nombre de visiteurs uniques sur nos plateformes numériques, du nombre d'abonnés aux chaînes spécialisées et des revenus générés. Un certain nombre de facteurs, dont des éléments particuliers de la programmation, les sources de financement, les tendances de l'industrie de la radiodiffusion, les habitudes des consommateurs et les rendements précédents, sont également pris en compte dans l'établissement des cibles annuelles.

Services français

Les indicateurs de rendement clés de la radio, de la télévision et des services numériques de Radio-Canada ont, pour la plupart, atteint ou dépassé leurs cibles respectives pour 2015-2016. Quant aux indicateurs financiers, les revenus autogénérés et le nombre d'abonnés à ICI RDI ont été inférieurs aux attentes.

Radio – Comprend la part d'auditoire combinée des deux principaux réseaux (ICI Radio-Canada Première et ICI Musique) et la part obtenue par ICI Radio-Canada Première pour les émissions régionales du matin. Avec une part d'auditoire combinée de 21,8 % à l'automne 2015, nos deux réseaux ont battu leur record établi l'année dernière à 21,7 %.

ICI Radio-Canada Télé – Marché hautement concurrentiel, dans lequel il semble que nous ayons eu raison de continuer à miser sur la programmation de la télévision généraliste aux heures de grande écoute. De nouvelles émissions populaires, comme *Les pays d'en haut*, *Ruptures* et *Les dieux de la danse*, se sont jointes à une programmation variée ainsi qu'à des émissions prisées de retour à notre antenne (p. ex., *Unité 9*, *Mémoires vives* et *Tout le monde en parle*). Alors que nous développons notre stratégie multiplateforme/multiécran, nous sommes confrontés au défi de ne pas sacrifier nos succès mesurés traditionnellement en parts d'auditoire. Les résultats obtenus sont donc notables.

ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA – ICI RDI a enregistré de bonnes cotes d'écoute, stimulées par sa couverture continue des événements majeurs de l'actualité (p. ex., élections fédérales et attentats de Paris). De son côté, ICI EXPLORA a vu sa part d'auditoire augmenter pendant les diverses périodes de débrouillage dans le courant de l'année.

Téléjournal 18 h – Après un démarrage lent à l'automne 2015, l'auditoire moyen par minute (AMM) a remonté pendant l'hiver, une période caractérisée traditionnellement par des cotes d'écoute plus élevées.

Services numériques – Les Canadiens ont consulté en grand nombre nos contenus numériques régionaux, nationaux et internationaux afin de donner un sens aux événements marquants (p. ex., élections fédérales, attentats de Paris et de Bruxelles, et décès de René Angélil et de Jean Lapierre).

Abonnés aux chaînes spécialisées – Rendement résultant de facteurs favorables (p. ex., programmation, promotion) et de défis structurels (p. ex., tendances de consommation, cadre réglementaire).

Revenus – Répercussions du ralentissement persistant du marché de la publicité à la télévision (diminution de 3 % d'une année à l'autre dans le marché de langue française)¹, particulièrement à la télévision traditionnelle.

Services français		Performance actuelle		Futur	
		Résultats annuels 2014-2015	Cibles annuelles 2015-2016	Résultats annuels 2015-2016	Cibles annuelles 2016-2017
Réseaux de radio					
ICI Radio-Canada Première et ICI Musique	Part d'auditoire de la journée complète ²	21,4 %	21,2 %	21,8 %	21,8 %
Télévision					
ICI Radio-Canada Télé	Part d'auditoire aux heures de grande écoute ³	19,8 %	19,7 %	19,9 %	19,5 %
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA	Part d'auditoire de la journée complète ³	4,8 %	4,7 %	4,7 %	4,7 %
Service régional					
ICI Radio-Canada Première	Part d'auditoire des émissions du matin ²	19,2 %	18,1 %	19,9 %	18,9 %
Téléjournal 18 h	Auditoire moyen par minute ³	0,325 M	0,310 M	0,319 M	0,319 M
Contenu numérique régional	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques ⁴	0,722 M	0,758 M	0,712 M	- ⁴
Numérique					
Offre numérique de Radio-Canada	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques ⁴	1,9 M	2,8 M	3,0 M	3,4 M
Chaînes spécialisées					
ICI RDI	Abonnés	10,8 M ⁵	11,1 M ⁵	10,7 M ⁵	- ⁶
ICI ARTV	Abonnés	1,8 M	1,8 M	1,8 M	- ⁶
ICI EXPLORA	Abonnés	0,6 M	0,8 M	0,8 M	- ⁶
Revenus⁷					
Services généralistes, spécialisés et en ligne		234 M\$	227 M\$	216 M\$	201 M\$

¹ Source : ThinkTV.

² Source : Numeris, cahiers d'écoute de l'automne, francophones âgés de 12 ans et plus. Émissions du matin : du lundi au vendredi, de 6 h à 9 h.

³ Source : Numeris, audimètres portables (PPM), francophones au Québec âgés de deux ans et plus. ICI Radio-Canada Télé : saison régulière; ICI RDI, ICI ARTV, ICI EXPLORA : avril à mars; Téléjournal 18 h : saison régulière, du lundi au vendredi, de 18 h à 18 h 30.

⁴ Source : comScore, Media Metrix, visiteurs uniques âgés de deux 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. La base de mesure de comScore pour le contenu numérique régional en 2016-2017 est en voie d'être finalisée. La cible sera publiée dès qu'elle sera confirmée.

⁵ En novembre 2014, une erreur de comptabilisation du nombre d'abonnés à ICI RDI nous a été communiquée par l'un de nos partenaires. L'erreur avait touché les résultats annuels de 2014-2015 et elle a été repérée après que nous avons fixé la cible annuelle pour 2015-2016. La cible annuelle d'abonnés pour ICI RDI en 2016-2017 a été établie en fonction des valeurs réelles maintenant connues.

⁶ Non publiées pour des raisons de concurrence.

⁷ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et les autres revenus (p. ex., distribution de contenu). Les revenus d'ICI ARTV sont intégrés à 100 %, y compris pour 2014-2015, même si Radio-Canada n'en détenait que 85 % des parts avant le 31 mars 2015. Depuis cette date, Radio-Canada est l'unique propriétaire d'ICI ARTV.

Services anglais

Les Services anglais ont atteint, voire dépassé, la plupart de leurs cibles de rendement hormis deux indicateurs relatifs à la télévision.

Radio – Nos réseaux de radio ont établi un record pour la part d'auditoire combinée de l'automne. L'auditoire de CBC Radio One a également progressé alors que le marché de langue anglaise est globalement en déclin. CBC Radio 2 a obtenu les deuxièmes meilleurs résultats pour la période d'automne depuis les changements apportés à sa programmation vers la fin de la dernière décennie.

CBC Television – Les résultats reflètent le faible rendement de certaines de nos émissions, surtout des nouvelles émissions, et particulièrement à l'automne. Par ailleurs, une partie de l'auditoire de la télévision généraliste a été accaparée au début de la saison régulière par les séries éliminatoires de la Ligue majeure de baseball auxquelles ont pris part les Blue Jays de Toronto.

CBC News Network – La part d'auditoire a augmenté sous l'effet de certains événements de l'actualité uniques et ponctuels, comme la longue campagne électorale fédérale (de l'été à octobre 2015) et les attentats de Paris (novembre 2015).

Régions :

Émissions régionales du matin de CBC Radio One – La part d'auditoire est plus importante qu'à l'exercice précédent, contribuant ainsi à l'augmentation globale des cotes d'écoute malgré la baisse de fréquentation globale de la radio de langue anglaise.

Nouvelles de début de soirée à la télévision – Les cotes d'écoute ont baissé lorsque le nouveau format a été lancé à l'automne, mais elles ont remonté pendant l'hiver.

Contenu web régional – Les résultats ont été favorables, sous l'effet d'événements comme les élections provinciales en Alberta et à Terre-Neuve-et-Labrador, la couverture d'un procès pour meurtre très médiatisé à Hamilton et le tremblement de terre en Colombie-Britannique.

Services numériques – Les résultats ont été favorables grâce aux récentes améliorations apportées à la convivialité et à la présentation de la plateforme, ainsi qu'à l'intérêt suscité par notre couverture des grands événements mondiaux, nationaux et locaux.

Abonnés aux chaînes spécialisées – Le nombre d'abonnés a diminué pendant l'exercice. Le phénomène du désabonnement et les répercussions des récents changements réglementaires dans l'industrie dans le contexte de l'initiative *Parlons télé* devraient mettre encore les chiffres d'abonnement à l'épreuve.

Revenus – Les résultats ont été supérieurs à la cible et se comparent favorablement à ceux du marché anglophone, qui ont reculé de 4 % pendant la même période, grâce en partie à des événements ponctuels comme les Jeux panaméricains et parapanaméricains de 2015 à Toronto, dont nous avons assuré la couverture et durant lesquels nous avons agi à titre de diffuseur hôte.

Services anglais		Performance actuelle		Futur	
		Résultats annuels 2014-2015	Cibles annuelles 2015-2016	Résultats annuels 2015-2016	Cibles annuelles 2016-2017
Réseaux de radio					
CBC Radio One et CBC Radio 2	Part d'auditoire de la journée complète ¹	18,1 %	17,5 %	18,5 %	18,7 %
Télévision					
CBC Television	Part d'auditoire aux heures de grande écoute ²	6,0 %	6,2 %	5,8 %	6,0 %
CBC News Network	Part d'auditoire de la journée complète ²	1,5 %	1,4 %	1,7 %	1,5 %
Service régional					
CBC Radio One	Part d'auditoire des émissions du matin ¹	19,5 %	19,6 %	20,4 %	20,4 %
Émissions de nouvelles télévisées de début de soirée	Auditoire moyen par minute ²	0,375 M	0,360 M	0,345 M	0,345 M
Contenu numérique régional	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques ³	4,0 M	4,2 M	4,3 M	- ³
Numérique					
Offre numérique de CBC	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques ³	10,6 M	11,2 M	12,4 M	14,1 M
Chaînes spécialisées					
CBC News Network	Abonnés	11,2 M	11,2 M	11,0 M	- ⁴
<i>documentary</i>	Abonnés	2,7 M	2,7 M	2,5 M	- ⁴
Revenus⁵					
Services généralistes, spécialisés et en ligne		321 M\$	246 M\$	260 M\$	211 M\$

¹ Source : Numeris, cahiers d'écoute de l'automne, personnes âgées de 12 ans et plus. Émissions du matin : du lundi au vendredi, de 6 h à 9 h.

² Source : Numeris, audimètres portables, personnes âgées de deux ans et plus. CBC Television : saison régulière; CBC News Network : avril à mars; nouvelles de début de soirée à la télévision : saison régulière, du lundi au vendredi, de 18 h à 18 h 30.

³ Source : comScore, Media Metrix, visiteurs uniques âgés de deux 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 CBC fait l'objet d'une mesure multiplateforme, à l'exception du contenu régional qui est mesuré en fonction de l'utilisation sur ordinateur uniquement. La base de mesure de comScore pour le contenu numérique régional en 2016-2017 est en voie d'être finalisée. La cible sera publiée dès qu'elle sera confirmée.

⁴ Non publiées pour des raisons de concurrence.

⁵ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et les revenus divers (p. ex., distribution de contenu). Les revenus de *documentary* sont intégrés à 100 %, même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 82 % dans la chaîne. 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.

Contenu canadien et résultats¹

La diffusion d'émissions canadiennes est un élément clé pour le radiodiffuseur public. Le CRTC établit le cadre réglementaire en matière de contenu canadien pour la télévision en général, et fixe les conditions de licence en matière de service pour ICI Radio-Canada Télé et CBC Television. Pour la journée de radiodiffusion, soit de 6 h à minuit, au moins 75 % du contenu diffusé doit être canadien. Durant les heures de grande écoute, soit de 19 h à 23 h, un minimum de 80 % du contenu diffusé doit être canadien. Ces deux mesures sont des moyennes calculées sur toute l'année de radiodiffusion, soit du 1^{er} septembre au 31 août suivant. Comme l'indique le tableau ci-dessous, au cours des cinq dernières années de diffusion, ICI Radio-Canada Télé et CBC Television ont dépassé les conditions/attentes du CRTC en matière de contenu canadien, autant pour la journée de radiodiffusion qu'aux heures de grande écoute.

Au cours de l'année de radiodiffusion 2014-2015, ICI Radio-Canada Télé et CBC Television ont continué de dépasser les conditions de licence établies par le CRTC au titre du contenu canadien d'au moins sept points de pourcentage.

Contenu canadien	Conditions de licence annuelles	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats
		1 ^{er} sept. 2010 au 31 août 2011	1 ^{er} sept. 2011 au 31 août 2012	1 ^{er} sept. 2012 au 31 août 2013	1 ^{er} sept. 2013 au 31 août 2014	1 ^{er} sept. 2014 au 31 août 2015
ICI Radio-Canada Télé						
Journée de radiodiffusion (Lun-Dim, 6 h à minuit)	75 %	86 %	86 %	84 %	89 %	82 %
Heures de grande écoute (Lun-Dim, 19 h à 23 h)	80 %	93 %	93 %	91 %	90 %	91 %
CBC Television						
Journée de radiodiffusion (Lun-Dim, 6 h à minuit)	75 %	84 %	85 %	93 %	94 %	92 %
Heures de grande écoute (Lun-Dim, 19 h à 23 h)	80 %	82 %	81 %	86 %	91 %	87 %

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

7 Personnes et Culture : harmoniser notre stratégie de Personnes et Culture avec notre stratégie d'entreprise

La *Stratégie 2020* marque un tournant dans la stratégie, la structure et la culture de CBC/Radio-Canada. La Société place les personnes au centre de ses priorités et c'est sur le talent, la passion et la mobilisation de nos employés que repose la poursuite de notre succès. Personnes et Culture s'efforce de mettre en place les conditions pour faire de CBC/Radio-Canada un milieu de travail gratifiant, progressiste et diversifié, propice à l'épanouissement d'une culture axée sur l'excellence, soutenue par des professionnels dévoués, créatifs et très compétents.

Nous avons amélioré la stratégie de Personnes et Culture pour tenir compte des objectifs décrits dans la *Stratégie 2020* de manière à ce que ses facteurs clés favorisent le changement et fassent la promotion d'une main-d'œuvre dynamique et agile en prévision de 2020. De plus, le lancement d'un nouveau plan triennal sur l'inclusion et la diversité s'ajoute aux engagements que nous avons pris pour réaliser la vision de la Société.

Aligner notre stratégie avec la *Stratégie 2020*

Les priorités suivantes de Personnes et Culture ont été mises à jour pour appuyer la réalisation du plan stratégique de la Société :

Principes fondamentaux

- Favoriser la transformation numérique de l'entreprise.
- Simplifier les structures, les systèmes et les processus afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité.

Capacité

- Bâtir une main-d'œuvre à rendement élevé pour permettre aux personnes d'exceller.

Culture

- Promouvoir une culture saine sur le plan psychologique et favorisant la sollicitude, la motivation et la reconnaissance du rendement.

En se concentrant sur ces priorités, Personnes et Culture guidera et appuiera les secteurs de l'entreprise au fur et à mesure de l'évolution des effectifs. Nous privilégierons le design organisationnel et la gestion du changement, la simplification et les outils qui contribueront à notre transformation en une organisation agile, souple et collaborative.

Par ailleurs, nous avons annoncé notre plan d'action pour favoriser le respect au travail et appliquer les recommandations découlant de l'enquête indépendante menée par Janice Rubin, B.A., LL.B, sur les circonstances et les faits entourant le comportement de Jian Ghomeshi et les émissions auxquelles il était associé. Nous continuons de progresser dans des domaines d'intervention ciblés, et une variété d'initiatives ont été réalisées jusqu'à présent, notamment le lancement d'une formation obligatoire pour les gestionnaires et les employés et la mise en service d'une ligne d'assistance en cas d'intimidation et de harcèlement. De plus, nous avons mené un sondage à l'échelle de l'organisation pour mesurer la mobilisation des employés, une initiative qui témoigne encore une fois de l'engagement de la direction à assurer un milieu de travail sain, stimulant et propice au dépassement. Partout dans la Société, les gestionnaires élaborent et implantent actuellement leurs plans d'action dans le but d'accroître la mobilisation des employés. Des sondages seront menés régulièrement auprès des employés pour suivre nos progrès.

Notre régime de rémunération

Même si elle est une société d'État fédérale, CBC/Radio-Canada doit rivaliser avec un secteur privé très dynamique et concurrentiel pour les talents.

En matière de rémunération, la Société vise à offrir un régime de rémunération globale qui lui permet d'attirer, de développer, de motiver et de fidéliser les talents dont elle a besoin pour réaliser ses objectifs stratégiques. Nous veillons à maintenir notre régime de rémunération globale dans la médiane d'un groupe formé de pairs de l'externe, tout en tenant compte de la nécessité de préserver l'équité à l'interne et la viabilité financière à long terme. Notre régime comprend un salaire de base, des avantages sociaux et un régime de retraite à prestations déterminées. Les cadres supérieurs (près de 7 % de nos effectifs) sont également admissibles à des programmes de rémunération en fonction du rendement. Ces régimes sont conçus de manière à orienter tous les secteurs de la Société vers l'atteinte des objectifs organisationnels, à susciter les comportements souhaités et à stimuler le rendement. Les primes sont proportionnelles à l'atteinte des objectifs de rendement de l'ensemble de la Société, de la composante et de l'employé, et leur calcul est fondé sur des paramètres et des seuils, approuvés par le Comité des ressources humaines et de la gouvernance (CRHG) de notre Conseil d'administration.

Pour nous assurer que nos régimes de rémunération demeurent équitables, nous comparons régulièrement la rémunération que nous offrons à nos cadres supérieurs et aux autres membres de notre effectif à la réalité du marché, grâce aux services d'un consultant externe. Ainsi, nous nous comparons à un groupe d'entreprises canadiennes de taille comparable dans les secteurs du divertissement, de l'édition et des télécommunications, et à certaines sociétés d'État et entreprises de transport sous réglementation fédérale, comme entre autres le Cirque du Soleil, Paramount Pictures, La Presse, Transcontinental, Bell Canada, Rogers Communications Inc., Shaw Communications Inc., Postes Canada, NAV Canada et le Secrétariat du Conseil du Trésor. Nous possédons une structure de gouvernance bien établie, incarnée par le Comité des ressources humaines et de la gouvernance, qui est responsable d'approuver les politiques et les modifications aux stratégies de rémunération.

En tant que radiodiffuseur public national, CBC/Radio-Canada continue de chercher des moyens d'être encore plus responsable et transparente envers les Canadiens, notamment grâce à la divulgation proactive. Depuis septembre 2014, la Société fournit un résumé qui décrit la rémunération de sa haute direction et de ses personnalités d'antenne, tout en tenant compte de son obligation de respecter la législation fédérale concernant la confidentialité des salaires particuliers.

Notre régime de retraite

Le Régime de retraite à prestations déterminées de CBC/Radio-Canada demeure l'un des mieux capitalisés du pays. Guidé par l'objectif général de remplir ses obligations de retraite tout en reflétant la maturité de ce dernier, il applique une stratégie de placement en fonction du passif qui permet à CBC/Radio-Canada de bénéficier d'un régime à moindres risques par rapport à ses pairs. Cette approche de gestion du risque se traduit par une stabilité accrue du ratio de capitalisation du Régime et réduit la probabilité que CBC/Radio-Canada ait à verser des cotisations supplémentaires. Cela fournit plus de stabilité à CBC/Radio-Canada et contribue à rendre le Régime plus viable à long terme. La décision d'appliquer une stratégie de placement s'est avérée très profitable encore, au point qu'au 31 décembre 2015, le Régime était entièrement capitalisé selon le principe de la continuité de l'exploitation, et capitalisé dans une proportion de 99 % selon le principe de la solvabilité. CBC/Radio-Canada a choisi de ne pas verser de cotisations supplémentaires spéciales au cours des cinq dernières années, comme l'y autorise la législation régissant notre Régime. L'évaluation actuarielle est effectuée annuellement en date du 31 décembre et est déposée auprès des instances gouvernementales au plus tard le 30 juin de l'année suivante.

En 2012, nous avons commencé à hausser la proportion des cotisations salariales. Ainsi, la part payée par les employés, qui se situe actuellement à 43,33 %, augmentera à 46,66 % le 1^{er} juillet 2016, et à 50 % le 2 juillet 2017. Nous poursuivrons notre travail de gestion des coûts et de réduction des risques afin d'assurer la viabilité financière du Régime et sa pérennité à très long terme.

Nos engagements en matière d'apprentissage

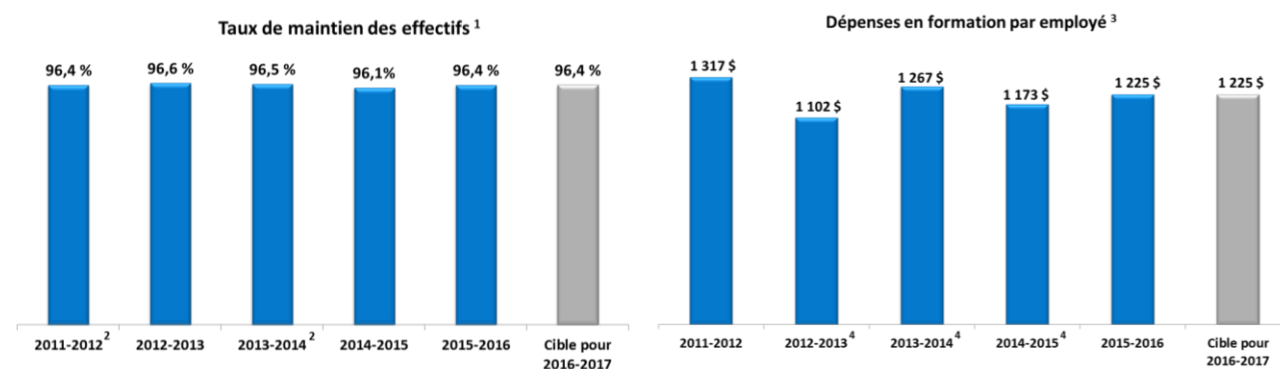
Alors que CBC/Radio-Canada se transforme pour la *Stratégie 2020*, nos leaders et nos gestionnaires font face à de nouveaux défis. Nous nous sommes engagés à faire en sorte que nos employés puissent développer les compétences et adopter les comportements nécessaires pour évoluer avec succès dans un environnement de travail en constante évolution, et nous avons renouvelé notre promesse d'offrir une formation favorisant une culture de travail basée sur le respect. Nous continuons d'offrir les solutions d'apprentissage sensées et efficaces pour permettre aux employés de s'adapter rapidement aux changements technologiques et à l'évolution de l'environnement opérationnel (p. ex., priorité aux plateformes mobiles). Nous offrirons aussi aux leaders de tous les niveaux hiérarchiques l'occasion d'acquérir de solides compétences en leadership en nous appuyant sur nos programmes actuels (p. ex., Système évolutif du développement du leadership, compétences professionnelles). Les programmes de gestion du changement et de développement offerts permettent de soutenir l'organisation dans notre but de réaliser la transformation. Nous concentrons encore plus que jamais nos efforts en vue de perfectionner et de retenir notre personnel clé – dont la contribution est essentielle pour assurer la réussite générale de la *Stratégie 2020* – en renforçant notre approche en matière de gestion des talents (c.-à-d., rendement, relève, mobilisation).

Évaluation de nos succès

Nous maintenons notre engagement envers la responsabilisation et la réalisation de nos objectifs principaux. À cette fin, nous avons suivi les recommandations du Bureau du vérificateur général et nous surveillons deux indicateurs pour évaluer la gestion de la main-d'œuvre dans nos rapports organisationnels. Ainsi, nous suivons le taux de maintien des effectifs et les dépenses en formation par équivalent temps plein (ETP), dans le Plan d'entreprise de la Société.

Les cibles que nous avons établies tiennent compte de l'impact sur l'organisation de la *Stratégie 2020*, des priorités opérationnelles et des pressions financières.

De plus, nous surveillons, sur une base trimestrielle à l'interne, le roulement des nouveaux employés, le taux d'absentéisme, les coûts des heures supplémentaires et l'équité en matière d'emploi.



¹ (Nombre d'employés permanents - les départs) / Nombre d'employés permanents (exclut les départs à la retraite et le réaménagement des effectifs).

² Léger écart à la suite de la publication du Sommaire du Plan d'entreprise 2014-2015 dû au changement dans le type de départ.

³ Fonds d'apprentissage et de développement national/Nombre d'employés.

⁴ Léger écart dû aux changements dans l'effectif tout au long de l'exercice.

Notre environnement en matière de relations de travail

L'effectif de la Société se compose d'environ 84 % d'employés syndiqués affiliés aux unités de négociation indiquées ci-dessous. Nous travaillons également avec sept autres regroupements qui représentent des agents indépendants et des artistes du secteur des médias et du divertissement¹.

Le paysage de la radiodiffusion n'est plus ce qu'il était. Les progrès de la technologie, en particulier des techniques de production et de distribution du contenu, la concurrence de plus en plus féroce et les contraintes budgétaires sans cesse plus lourdes nous obligent à repenser nos façons de faire et à rationaliser notre structure syndicale afin d'acquérir l'agilité indispensable pour évoluer dans un environnement en mutation rapide comme le nôtre.

Le 31 mai 2012, CBC/Radio-Canada a déposé auprès du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) une demande en examen de la structure de négociation des employés de la Société au Québec et à Moncton, au Nouveau-Brunswick (employés alors membres du SCRC, du STARF, du SFCP et de l'AR) (dossier français). Dans le premier volet de l'instance, qui a débuté en novembre 2012 et s'est terminé en avril 2014 (pour un total de 36 convocations d'audience), le CCRI devait déterminer si la structure actuelle composée de quatre unités de négociation était toujours appropriée pour les négociations collectives. Dans sa décision rendue le 19 septembre 2014, le CCRI a accédé à la demande de CBC/Radio-Canada et a reconnu que la structure actuelle ne répondait plus à nos besoins en matière de négociation collective. Le deuxième volet, consistant à déterminer la nouvelle structure, a immédiatement débuté, et une décision a été rendue le 15 mai 2015. Cette décision prévoit que la structure de négociation sera composée de deux unités : une représentant les réalisateurs, et l'autre représentant tous les autres employés syndiqués. Comme le CCRI n'avait pas transmis, au moment de rendre sa décision, les raisons la justifiant, CBC/Radio-Canada a déposé, le 15 juin 2015, une demande de révision judiciaire afin de préserver ses prérogatives relatives à ces raisons, que doit communiquer le CCRI. Dans la foulée de la décision du 15 mai 2015, un scrutin s'est déroulé du 15 au 26 juin 2015 afin de déterminer l'agent négociateur qui représentera tous les employés (à l'exception des réalisateurs). À l'occasion de ce scrutin, les membres se sont exprimés en faveur du SCRC qui devient le nouveau syndicat accrédité. Les négociations ont commencé en mai 2016 et ont bien avancé. Les négociations avec l'Association des professionnels et des superviseurs (APS) ont débuté en avril 2016, et un accord de principe a été conclu à la fin de juin et sera ratifié à l'automne.

CBC/Radio-Canada veut entretenir des relations productives avec ses unités de négociation collective et mettre en place un environnement adaptable à l'évolution des priorités et à un cheminement de carrière et de développement professionnel stimulant.

¹ Les sept syndicats d'artistes comprennent l'ACTRA [Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (artistes); entente pour la radio et la télévision], la FCM (Fédération canadienne des musiciens), l'IATSE [Alliance internationale des employés de la scène et des projectionnistes des États-Unis et du Canada (machinistes)], la WGC (Writers Guild of Canada; entente pour la radio et la télévision), la SPACQ (Société professionnelle des auteurs et des compositeurs du Québec), l'UDA (Union des artistes) et la SARTeC (Société des auteurs de radio, télévision et cinéma).

Dossier national¹



APS

Association des professionnels et des superviseurs

Représente les employés de supervision et les professionnels ainsi que les autres employés qui effectuent des fonctions similaires ou comparables

1^{er} juillet 2013 au 30 juin 2016

* 662 membres

CBC – Dossier anglais¹



GCM

Gilde canadienne des médias

Représente tout le personnel administratif, journalistique, de production et technique à l'extérieur de la province de Québec et de la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

1^{er} avril 2014 au 31 mars 2019

* 3 970 membres

Radio-Canada – Dossier français¹



AR

Association des réalisateurs

Représente tous les réalisateurs dans la province de Québec et la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

16 décembre 2013 au 15 décembre 2014

* 254 membres



SCRC

Syndicat des Communications de Radio-Canada

Représente tous les employés dans la province de Québec et à Moncton (Nouveau-Brunswick), à l'exclusion du personnel visé par d'autres certificats d'accréditation, des réalisateurs, des superviseurs et du personnel qui lui est assimilé (anciennement SCFP 675, STARF et SCRC).

* 2 808 membres

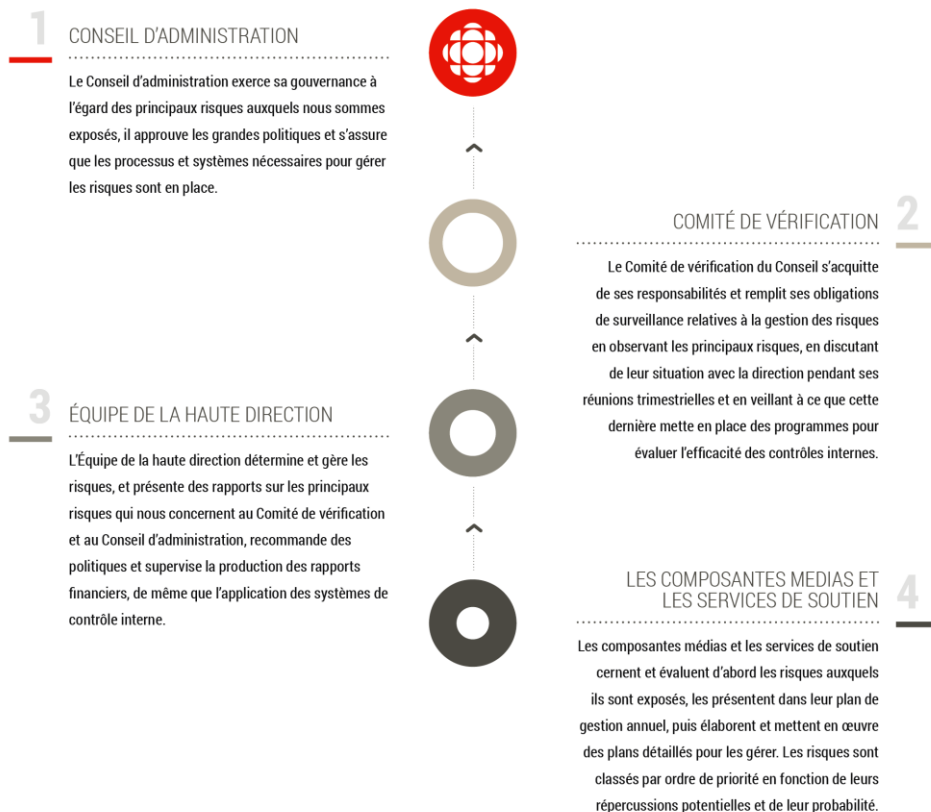
¹ Le décompte des membres indiqué ci-dessus est celui en date du 31 mars 2016.

8 Gestion des risques

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

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

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



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

Le tableau suivant présente les principaux risques auxquels CBC/Radio-Canada a été exposée pendant l'exercice 2015-2016 et leurs répercussions continues en 2016-2017.

Sommaire du Plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021

PRINCIPAUX RISQUES	MESURES D'ATTÉNUATION	CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
1. Mise en œuvre de la <i>Stratégie 2020</i>		
<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 <i>Stratégie 2020</i> est un cadre de référence qui permet à la Société de faire des choix stratégiques alors même que les conditions du marché et les habitudes des auditoires se transforment. La réalisation des objectifs du plan dépend de la capacité d'exécuter la stratégie.</p> <p>Le gouvernement s'est engagé à réinvestir dans CBC/Radio-Canada (75 millions de dollars en 2016-2017, et 150 millions de dollars par an par la suite), et nous avons établi des priorités conformes à la <i>Stratégie 2020</i> pour dépenser ces fonds.</p>	<p>Mettre à jour les plans de mise en œuvre de la <i>Stratégie 2020</i> en y intégrant les informations sur le nouveau financement public supplémentaire (montants, exercices visés et effets).</p> <p>Participer à la consultation publique du gouvernement sur l'avenir du contenu canadien dans l'univers numérique.</p> <p>Continuer de promouvoir le plan stratégique et de communiquer de l'information aux parties intéressées, à l'interne et à l'externe. Mettre l'accent sur le contexte et sur l'évolution du paysage médiatique pour justifier notre plan. Continuer de réaffirmer que les changements associés à la stratégie sont nécessaires pour être mieux positionnés afin de répondre aux besoins changeants des Canadiens et aux mutations profondes du paysage médiatique.</p> <p>Prendre l'initiative de rassembler les radiodiffuseurs publics internationaux afin de réfléchir aux défis stratégiques.</p> <p>Concevoir et mettre en œuvre des stratégies de gestion du changement.</p> <p>Suivre de près la mise en œuvre pour s'assurer du respect du plan.</p>	<p>Le cadre stratégique donnera à la Société 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>
2. Préoccupations budgétaires		
<p>Nous sommes aux prises avec des défis financiers sur deux fronts : affaiblissement du marché publicitaire dans toute l'industrie et exode des revenus publicitaires vers les plateformes numériques au détriment des services de télévision traditionnels. L'application des décisions découlant de l'instance <i>Parlons télé</i> (p. ex., petits forfaits de base et services facultatifs offerts individuellement ou dans de petits forfaits) peut avoir des répercussions négatives sur les revenus d'abonnement et les revenus publicitaires. Ces éventuelles répercussions se préciseront dans les prochains mois.</p>	<p>Des réductions nécessaires au financement de la <i>Stratégie 2020</i> ont été prévues et intégrées dans le plan financier quinquennal créé pour appuyer la nouvelle stratégie. Exercer une surveillance accrue pour s'assurer d'atteindre les résultats visés.</p> <p>Évaluer les ramifications possibles des décisions du CRTC pour les revenus et les activités de CBC/Radio-Canada, et élaborer, mettre au point ou modifier les stratégies en conséquence.</p>	<p>Il pourrait être nécessaire de modifier les plans de mise en œuvre si les revenus publicitaires et d'abonnement continuent de diminuer.</p>
3. Gestion des employés – Défis pour recruter, former, retenir et responsabiliser une main-d'œuvre compétente		
<p>La mesure dans laquelle les employés adhèrent à notre plan stratégique aura une incidence sur leur motivation et sur notre capacité de retenir notre personnel et d'atteindre nos objectifs. Les gestionnaires et les employés doivent être aptes à s'adapter au rythme accéléré des changements et à la transformation découlant de la <i>Stratégie 2020</i>.</p> <p>Les réductions d'effectifs engendrent un climat d'incertitude et de stress qui peut affecter le moral des employés, réduire la productivité et augmenter le roulement du personnel.</p>	<p>Développer et mettre en œuvre un plan de gestion du changement organisationnel, incluant des activités de soutien en lien avec les principaux projets de mise en œuvre de la <i>Stratégie 2020</i>.</p> <p>Mener des activités de gestion du changement : transparence des communications avec les employés et les syndicats; participation des employés au changement; investissements continus dans l'apprentissage et le développement (notamment les compétences numériques); et accroissement des efforts pour reconnaître les contributions des employés.</p> <p>Mettre en œuvre des plans d'action pour donner suite aux recommandations du rapport Rubin et à notre engagement à offrir un lieu de travail respectueux à tous les employés.</p> <p>Mettre en œuvre des plans d'action pour donner suite aux résultats du sondage Dialogue mené en 2015 et répéter le sondage à l'automne 2016 pour vérifier si les actions ont été efficaces.</p>	<p>La conservation et la mobilisation d'une main-d'œuvre solide sont essentielles à l'atteinte des objectifs stratégiques.</p> <p>Nous avons l'intention de maintenir ce rythme pour former notre personnel à la nouvelle réalité numérique, permettre à nos leaders de soutenir encore mieux leurs équipes, et continuer de consolider nos compétences professionnelles dans tous les secteurs de la Société.</p>

PRINCIPAUX RISQUES	MESURES D'ATTÉNUATION	CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
4. Gestion de la réputation et de l'image de marque		
<p>CBC et Radio-Canada font partie des marques les plus en vue et dont on discute le plus dans le pays. De plus, ce sont des marques au sujet desquelles tous les Canadiens estiment, à juste titre, pouvoir avoir une opinion et l'exprimer. À tout moment, un événement ou un incident, de grande ou de moindre importance, peut toucher une corde sensible et provoquer une controverse d'ampleur nationale.</p> <p>Il y a un risque qu'une perception négative de CBC/Radio-Canada nuise à sa crédibilité et lui fasse perdre des appuis parmi les parties intéressées.</p>	<p>Utilisation d'un système complet de gestion des enjeux qui :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ surveille l'environnement; ▶ cerne les enjeux potentiels et les parties intéressées qu'ils pourraient toucher; ▶ prépare aux éventualités; et ▶ fournit les messages à diffuser et l'orientation aux dirigeants, aux gestionnaires hiérarchiques et au personnel des communications dans tout le système. <p>Mise en œuvre d'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>
5. Relations et négociations avec les syndicats		
<p>Un certain nombre de conventions ont expiré, ou expireront dans les prochains mois. Des négociations sont en cours pour élaborer la convention collective de plusieurs syndicats : la nouvelle unité fusionnée des Services français représentée par le Syndicat des communications de Radio-Canada (SCRC), l'Association des réalisateurs (AR), la Guilde canadienne des médias (GCM), l'Association des professionnels et des superviseurs (APS), l'Union des artistes (UDA) et l'Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (artistes) (ACTRA).</p> <p>Il y a un risque que la prolongation des procédures pour établir la structure syndicale de Radio-Canada rende la négociation de la première convention collective longue et difficile. La situation pourrait avoir des conséquences néfastes sur les relations de travail entre la direction et les employés, ainsi que sur la mise en œuvre de la <i>Stratégie 2020</i> et sur l'atteinte des objectifs du plan.</p> <p>Il y a un risque de perturbation de nos activités par des arrêts de travail déclenchés durant les négociations avec les différents syndicats.</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>Obtenir des mandats de négociation clairs qui garantissent une flexibilité dans les conditions de travail et la réduction des barrières juridiques entre les unités de négociation.</p> <p>En attendant l'audience devant la Cour d'appel sur la fusion des deux unités de négociation de Radio-Canada, engager les négociations avec les membres de la nouvelle unité de négociation, le SCRC, pour élaborer sa première convention collective et avec les membres de l'AR.</p> <p>Mettre à jour les plans de contingence en cas de conflit de travail.</p>	<p>Poursuivre les négociations avec les unités de négociation.</p>

PRINCIPAUX RISQUES	MESURES D'ATTÉNUATION	CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
6. Remplacement et optimisation du portefeuille immobilier		
<p>Il existe un risque que les projets de remplacement et d'optimisation des infrastructures soient retardés ou échouent, ce qui aurait les conséquences suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ maintien du risque lié à la propriété (coûts d'immobilisations et d'exploitation de l'espace excédentaire); et ▶ incapacité d'atteindre la cible de réduction de l'empreinte immobilière qui est d'environ deux millions de pieds carrés de moins d'ici 2020. 	<p>Vendre ou réduire l'espace occupé dans des immeubles non fonctionnels ou sous-utilisés lorsque la proposition d'affaires s'avère convaincante. Poursuivre une stratégie concurrentielle de location des installations excédentaires.</p>	<p>Poursuivre les initiatives consistant à vendre ou à louer l'espace excédentaire dans nos immeubles.</p> <p>Nous travaillons présentement à l'analyse des scénarios possibles pour le projet de réaménagement de la Maison de Radio-Canada relancé en novembre 2015. Le 18 mai 2016, le Conseil d'administration a retenu deux soumissions qui toutes deux verraient le radiodiffuseur public demeurer sur une portion de l'emplacement actuel. Les soumissions seront évaluées pour déterminer celle qui répondra le plus adéquatement à nos besoins (fonctionnels, techniques et financiers). En ce qui a trait à la vente des installations actuelles, la phase finale du processus se poursuivra avec quatre soumissionnaires. La décision finale, portant à la fois sur la nouvelle Maison de Radio-Canada et la vente de l'immeuble actuel, sera prise à l'automne 2016 et sujette à l'approbation du Conseil du Trésor.</p> <p>Un projet est en cours pour évaluer nos options en ce qui touche le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto.</p>
7. Sécurité de l'information		
<p>Il y a un risque que CBC/Radio-Canada ne soit pas suffisamment préparée pour faire face aux cybermenaces susceptibles de perturber ses activités (programmation en ondes et services numériques) ou de nuire à sa marque.</p>	<p>Évaluer et surveiller la sécurité des réseaux et les vulnérabilités des systèmes.</p> <p>Renforcer les règles, lignes directrices et procédures en matière de sécurité de l'information, et faire en sorte que le personnel soit plus sensibilisé aux questions de sécurité de l'information et mieux formé sur ce plan.</p> <p>Examiner et enrichir, le cas échéant, le Plan de gestion de crise pour y intégrer les incidents liés à la sécurité de l'information.</p>	<p>Continuer à appliquer les stratégies définies et les peaufiner.</p>

9 PLAN FINANCIER

Aperçu financier

L'aperçu financier en Annexe A présente le portrait financier de la Société de 2015-2016 à 2020-2021.

La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2016-2017 à 2020-2021 dans l'Annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

En juin 2014, nous avons dévoilé la *Stratégie 2020*, qui nous aidera à continuellement nous adapter et à demeurer pertinents dans un environnement instable. Il s'agit d'un cadre de référence qui permet à la Société de faire des choix stratégiques alors même que les conditions du marché et les habitudes des auditoires se transforment. Les trois secteurs prioritaires sont la pertinence, l'agilité organisationnelle et la viabilité financière.

Le plan financier soutient la *Stratégie 2020* en poursuivant quatre objectifs :

- Réduire les coûts fixes de base afin d'équilibrer le budget pour l'avenir proche;
- Créer une réserve pour aider à gérer le risque financier ou pour investir dans des initiatives stratégiques;
- Réinvestir conformément aux priorités stratégiques;
- Diversifier les revenus et partager les risques au moyen de partenariats.

Le 22 mars 2016, le gouvernement du Canada a annoncé un important réinvestissement dans le radiodiffuseur public du Canada, sous la forme d'une injection supplémentaire de 75 millions de dollars en 2016-2017, et de 150 millions de dollars par an par la suite. Ce geste témoigne de la confiance évidente que le gouvernement et les Canadiens placent dans notre programmation et dans nos services. Cet engagement financier pluriannuel nous donnera la stabilité nécessaire pour continuer notre virage numérique et pour investir dans les émissions et les services qui comptent pour les Canadiens. Par ailleurs, nous rendrons compte de l'utilisation de ces nouveaux fonds à la fois au gouvernement et aux Canadiens.

Notre objectif consiste à faire en sorte qu'encore plus de Canadiens apprécient nos émissions et utilisent encore plus nos services tout au long de la journée. Pour y arriver, nous continuerons de développer de nouveaux contenus et de nouvelles façons de les partager avec eux. Nous poursuivrons notre transformation dans l'environnement numérique. Nous réinvestirons dans les secteurs clés, en créant par exemple plus d'émissions originales afin de réduire le nombre de reprises sur toutes les plateformes. Nous appuierons aussi davantage les événements importants qui rapprochent les Canadiens. Nous continuerons de soutenir notre programmation autochtone maintes fois primée et nous investirons dans les nouveaux projets.

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

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

Risques importants associés au plan financier et perspectives

Les revenus de la Société continuent d'être menacés par l'affaiblissement du marché publicitaire dans toute l'industrie et par l'exode des revenus publicitaires vers les plateformes numériques au détriment des services de télévision traditionnels. Nous suivons la situation de près, car nous pensons que le marché de la publicité demeurera en difficulté.

Sommaire du Plan d'entreprise 2016-2017 à 2020-2021

Nous continuons également de surveiller et d'évaluer l'effet sur l'industrie de la télévision au Canada des récentes décisions prises par le CRTC à l'issue de la consultation *Parlons télé*. À terme, ces décisions réglementaires pourraient avoir des répercussions négatives sur les revenus de nos services spécialisés. Nous avons élaboré des plans afin d'atténuer tous les effets négatifs sur les revenus et la distribution des services spécialisés, y compris la négociation de la distribution de nos services spécialisés avec nos entreprises de distribution de radiodiffusion partenaires.

Ce climat d'incertitude menaçait la réalisation de certaines initiatives prévues dans la *Stratégie 2020*, notamment la création de contenus et le virage numérique. Environ 35 % des nouveaux fonds seront utilisés pour poursuivre le travail amorcé avec le même dynamisme en vue, à terme, de transformer CBC/Radio-Canada en un espace numérique. Parallèlement, nous travaillons avec le gouvernement et d'autres parties intéressées pour redéfinir notre modèle d'affaires.

Perspectives

Le 13 mai 2016, Sirius XM Canada Holdings Inc. a annoncé un plan de recapitalisation au moyen d'une transaction de privatisation de l'entreprise. CBC/Radio-Canada entend voter pour le plan proposé. Dans le cadre de la transaction, la Société vendrait sa participation de 10,2 % au prix de 4,50 \$ l'action, ce qui lui rapporterait environ 58 millions de dollars. Cette transaction n'étant pas encore conclue, ses répercussions financières ne sont pas reflétées dans l'*Aperçu financier* de l'Annexe A. Le produit de la vente des actions servirait à mettre en œuvre le projet de réaménagement de la Maison de Radio-Canada.

Le 21 octobre 2015, le Comité international olympique (CIO) a annoncé qu'il nous accordait les droits de radiodiffusion pour le Canada des Jeux Olympiques d'hiver de Pékin 2022 et des Jeux Olympiques de 2024. Avec Rio 2016, Pyeongchang 2018 et Tokyo 2020, nous sommes maintenant le réseau olympique et le radiodiffuseur officiel du Canada des cinq 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 2016-2017, 2017-2018 et 2020-2021, mais nous prévoyons au moins recouvrer nos coûts pour ces manifestations sportives internationales de premier ordre.

Plan d'emprunt

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

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

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

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000 000 \$
Capacité utilisée au 31 mars 2016	
Garantie sur les créances	<u>(129 725 000 \$)</u>
Capacité restante	90 275 000 \$

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

ANNEXE A

Aperçu financier (000 \$)¹

	2015-2016	Prévisions 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Prévisions 2018-2019	Prévisions 2019-2020	Prévisions 2020-2021
PROVENANCE DES FONDS :						
Crédits pour les activités d'exploitation	928 332 ⁷	1 002 307 ⁸⁻⁹	1 076 203 ⁸⁻⁹	1 075 015 ⁸⁻⁹	1 073 735 ⁸⁻⁹	1 072 357 ⁸⁻⁹
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement ²	98 597	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Revenus publicitaires ³	253 220	313 898	339 476	245 408	245 735	331 161
Financement et autres revenus ⁴	275 166	240 634	234 762	232 310	217 737	208 430
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	1 555 315	1 656 839	1 750 441	1 652 733	1 637 207	1 711 948
DÉPENSES :						
Télévision, radio et nouveaux médias ⁵	1 509 503	1 546 814	1 640 378	1 542 559	1 526 851	1 601 341
Transmission, distribution et collecte	71 869	72 947	74 041	75 152	76 279	77 423
Administration nationale	10 061	10 212	10 365	10 520	10 678	10 838
Charges financières	28 132	26 866	25 657	24 502	23 399	22 346
TOTAL DÉPENSES	1 619 565	1 656 839	1 750 441	1 652 733	1 637 207	1 711 948
ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS D'EXPLOITATION :						
Gain/(perte) net sur la cessation d'immobilisations corporelles	257	-	-	-	-	-
TOTAL - ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS D'EXPLOITATION	257	-	-	-	-	-
POSITION NETTE ⁶	(63 993)	-	-	-	-	-

(1) Le résultat est basé sur les Normes internationales d'information financière (IFRS) et exclut d'autres éléments du résultat global comme les rajustements actuariels hors trésorerie liés aux prestations de retraite.

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

(3) Les chiffres tiennent compte des revenus publicitaires de la télévision, de la radio et des services numériques, et comprennent les revenus provenant des Jeux panaméricains de 2015 à Toronto en 2015-2016, des Jeux Olympiques de Rio 2016, des Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018 et des Jeux Olympiques de Tokyo 2020. Comprend les revenus publicitaires des services spécialisés (CBC News Network, ICI RDI, *documentary*, ICI ARTV et ICI EXPLORA).

(4) Les chiffres comprennent les revenus des services spécialisés, les revenus divers, les revenus de financement et les revenus tirés des activités à titre de diffuseur hôte des Jeux panaméricains de 2015 à Toronto en 2015-2016.

(5) Dépenses des chaînes spécialisées de CBC/Radio-Canada (les chiffres comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les chiffres tiennent compte des dépenses liées aux Jeux panaméricains de 2015 à Toronto en 2015-2016, aux Jeux Olympiques de Rio 2016, aux Jeux Olympiques d'hiver de PyeongChang 2018 et aux Jeux Olympiques de Tokyo 2020.

(6) Les chiffres reflètent les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. On suppose que la position nette sera équilibrée pour les années futures.

(7) Reflète le gel du financement au titre de l'inflation salariale annoncé par le gouvernement fédéral dans la mise à jour économique de novembre 2013.

(8) L'augmentation du financement au titre de l'inflation salariale n'a pas encore été annoncée par le Conseil du Trésor pour les exercices 2016-2017 à 2020-2021. 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.

(9) En tenant compte du financement supplémentaire de 675 millions de dollars sur cinq ans annoncé dans le budget fédéral de 2016 et approuvé par le Conseil du Trésor.

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 quatre millions de pieds carrés répartis dans 18 immeubles dont elle est propriétaire et dans 56 immeubles loués partout au Canada. En tout, la Société exerce ses activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 902 millions de dollars (coût).

Les immobilisations sont essentielles à la production et à la distribution des services de CBC/Radio-Canada. La Société s'est engagée à s'assurer que ces actifs sont acquis, gérés et finalement liquidés de la manière la plus stratégique et économique possible. L'atteinte de cet objectif dans le monde actuel caractérisé par des révolutions technologiques, une démographie et des réalités économiques qui évoluent rapidement nécessite de nouvelles idées et approches. Le plan d'investissement du budget en immobilisations est en phase avec la *Stratégie 2020*.

Gouvernance et processus de gestion des immobilisations

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

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

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

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

Le volume et la taille de chaque projet peuvent varier d'une année à l'autre, mais en moyenne CBC/Radio-Canada entreprend 300 projets par an, dont près de la moitié s'étendent sur deux ans ou plus. Dans le cas des projets produisant un rendement du capital investi, on procède à une analyse de la valeur actualisée nette ou de la récupération des coûts; ces calculs sont d'ailleurs un élément de la justification du projet et inclus dans la proposition d'affaires. Pour d'autres types de projets, la justification de l'investissement repose sur les exigences juridiques ou réglementaires ou alors, il s'agit d'investissements essentiels à la mission pour poursuivre les activités d'exploitation lorsque certains actifs sont parvenus au terme de leur vie utile ou risquent de tomber en panne. Depuis 2013-2014, le suivi des avantages des projets approuvés par le Conseil fait partie des pratiques courantes; l'analyse de la récupération des coûts y était intégrée en 2015-2016.

Contexte pour le plan d'investissement en immobilisations

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

Méthodes de production et de distribution du service

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

Stratégie immobilière

La Société a mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de ses installations immobilières, qui représentent 57 % de ses actifs nets de 902 millions de dollars au 31 mars 2015. 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 2 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 26.

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

À l'issue d'un processus concurrentiel, le 18 mai 2016, le Conseil d'administration a retenu deux soumissions qui toutes deux verraient le radiodiffuseur public demeurer sur une portion de l'emplacement actuel. Les soumissions seront évaluées pour déterminer celle qui répondra le plus adéquatement à nos besoins (fonctionnels, techniques et financiers). En ce qui a trait à la vente des installations actuelles, la phase finale du processus se poursuivra avec quatre soumissionnaires. La décision finale, portant à la fois sur la nouvelle Maison de Radio-Canada et la vente de l'immeuble actuel, sera prise à l'automne 2016 et sujette à l'approbation du Conseil du Trésor. Elle explorera également des options pour faire une meilleure utilisation du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto.

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 Conseil du Trésor. Ainsi, le 13 mai 2016, le Conseil du Trésor a approuvé le budget d'immobilisations 2016-2017 de la Société s'élevant à 133,5 millions de dollars. Le sommaire du Plan d'investissement quinquennal en immobilisations suit.

Sources et utilisation des fonds (en milliers de dollars)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget 2016-2017	Prévisions			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Crédits des immobilisations de base	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331
Contrats de location-financement	25 849	25 771	17 233	18 526	19 916
Report	15 320				
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations		2 173	12 607	3 296	5 688
TOTAL DES FONDS POUR IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	133 500	120 275	122 171	114 153	117 935

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget 2016-2017	Prévisions			
		2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Infrastructure de production					
Services de télévision	48 352	38 683	45 774	50 810	53 344
Services de radio	5 615	5 010	6 560	9 000	5 500
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	15 200	13 563	16 950	12 825	11 175
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	25 664	23 719	15 563	9 800	7 855
Gestion des installations	34 634	35 065	33 089	27 483	35 826
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	4 035	4 235	4 235	4 235	4 235
TOTAL DU PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	133 500	120 275	122 171	114 153	117 935

Sont présentés ci-dessous les faits saillants concernant des initiatives plus stratégiques et de plus grande ampleur pour l'année 2016-2017. Certaines de ces initiatives ayant reçu les approbations nécessaires au cours d'exercices antérieurs sont déjà en voie d'exécution.

Infrastructure de production

Description du projet	Dépenses en 2016-2017
- Remplacement continu de l'équipement désuet essentiel à la mission par un équipement aux nouvelles normes numériques.	21,6 millions de dollars
- Centralisation et automatisation des régies.	14,4 millions de dollars
- Renouvellement de l'infrastructure de production des nouvelles régionales et passage à la haute définition.	4,3 millions de dollars 8,0 millions de dollars
- Investissements dans l'infrastructure et les systèmes afin d'améliorer le déroulement du travail de production et les collaborations dans la production de contenu entre différentes plateformes.	
- Investissements pour améliorer les services locaux de radio par l'expansion du service et les améliorations apportées aux installations de production.	5,6 millions de dollars
TOTAL	53,9 millions de dollars

Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique

Description du projet	Dépenses en 2016-2017
- Mises à niveau des systèmes principaux, avec le système de gestion de la diffusion et la migration du système téléphonique vieillissant à un système téléphonique sur IP moins coûteux.	4,8 millions de dollars 5,4 millions de dollars
- Mises à niveau essentielles (infrastructure et réseau).	5,0 millions de dollars
- Amélioration de diverses applications de gestion et de la capacité de stockage des serveurs.	
TOTAL	15,2 millions de dollars

Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion

Description du projet	Dépenses en 2016-2017
- Partie actuelle du contrat de location à long terme de transpondeurs de Télésat (qui doit être comptabilisée dans les dépenses d'immobilisations en vertu des Normes internationales d'information financière).	10,9 millions de dollars
- Projets liés à la centralisation de la mise en ondes et de la distribution, et à l'amélioration de la couverture des services de radio anglaise et française.	4,3 millions de dollars
- Divers projets propres aux investissements dans les émetteurs et les pylônes qui sont nécessaires pour améliorer la couverture des services radio, assurer l'entretien de l'infrastructure et respecter les codes et règlements en vigueur.	10,5 millions de dollars
TOTAL	25,7 millions de dollars

Gestion des installations

Description du projet	Dépenses en 2016-2017
- Portion actuelle des paiements au titre du contrat de location à long terme du Centre canadien de radiodiffusion.	14,4 millions de dollars
- Projets de consolidation à Moncton et à Halifax, et projets de déménagement à Iqaluit, à Calgary, à Winnipeg/St. Boniface et à Charlottetown.	12,5 millions de dollars
- De plus, on compte 14 projets d'entretien et de modification d'immeubles nécessaires pour se conformer au code du bâtiment, à la réglementation, et aux normes de santé et sécurité, et remplacer les actifs désuets et défectueux.	7,7 millions de dollars
TOTAL	34,6 millions de dollars

Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires

Description du projet	Dépenses en 2016-2017
- Modernisation annuelle du parc automobile de la Société.	1,8 million de dollars
- Achats de biens d'équipement secondaires pour satisfaire des besoins imprévus et l'achat d'équipement opérationnel urgent.	2,2 millions de dollars
TOTAL	4,0 millions de dollars

ANNEXE C

Mandat de CBC/Radio-Canada : exigences de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991

Mandat de la Société

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (« CBC/Radio-Canada » ou la « Société ») a été créée en 1936 par une *loi* fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 (la *Loi*). Chaque année, conformément à l'article 54 de la *Loi*, la Société doit soumettre au ministre du Patrimoine canadien un Plan d'entreprise qui fait état de toutes ses activités, y compris ses investissements et ceux de ses filiales, le cas échéant.

Le rôle de la Société dans le système canadien de radiodiffusion

L'article 3 de la *Loi sur la radiodiffusion* définit la politique de radiodiffusion pour le Canada et comprend des dispositions précises quant au rôle de la Société au sein du système canadien de radiodiffusion. Voici ce que stipulent les alinéas l) et m) du paragraphe 3(1) :

- l) La Société Radio-Canada, à titre de radiodiffuseur public national, devrait offrir des services de radio et de télévision qui comportent une très large programmation qui renseigne, éclaire et divertit;
- m) La programmation de la Société devrait à la fois :
 - i. être principalement et typiquement canadienne;
 - ii. refléter la globalité canadienne et rendre compte de la diversité régionale du pays, tant au plan national qu'au niveau régional, tout en répondant aux besoins particuliers des régions;
 - iii. contribuer activement à l'expression culturelle et à l'échange des diverses formes qu'elle peut prendre;
 - iv. être offerte en français et en anglais, de manière à refléter la situation et les besoins particuliers des deux collectivités de langue officielle, y compris ceux des minorités de l'une ou l'autre langue;
 - v. chercher à être de qualité équivalente en français et en anglais;
 - vi. contribuer au partage d'une conscience et d'une identité nationales;
 - vii. être offerte partout au Canada de la manière la plus adéquate et efficace, au fur et à mesure de la disponibilité des moyens;
 - viii. refléter le caractère multiculturel et multiracial du Canada.

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

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

Pouvoirs de la Société

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

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

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

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 4 000 000 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 15 000 000 dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)b)]. Les transactions impliquant des montants plus importants nécessitent l'approbation du gouverneur en conseil.

Conformément à l'article 46.1 de la *Loi*, CBC/Radio-Canada peut contracter des emprunts, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances, jusqu'à un maximum de 220 000 000 dollars, ou tout montant supérieur autorisé par le Parlement.

Exigences réglementaires

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

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

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

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

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

Le CRTC a renouvelé les licences des services de radio et de télévision généralistes et des services spécialisés de CBC/Radio-Canada. Les nouvelles licences, valides pour cinq ans, seront en vigueur du 1^{er} septembre 2013 au 31 août 2018. Cette décision ouvre la voie à de nouvelles sources de revenus pour nos services musicaux, maintient en vigueur les ordonnances de distribution obligatoire d'ICI RDI et de CBC News Network et habilite le radiodiffuseur public à adapter la programmation de toutes ses plateformes réglementées afin qu'elle suive le rythme des changements qui surviennent dans les besoins des Canadiens. La décision signale l'appui du CRTC à notre stratégie en matière de médias numériques et à la mise en œuvre continue de notre plan stratégique à long terme. Enfin, elle prend clairement acte des défis financiers auxquels la Société fait face.

Gouvernance

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

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

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

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

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

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

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

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

Enfin, outre les mécanismes de gouvernance énoncés dans la *Loi*, CBC/Radio-Canada a établi une politique institutionnelle sur la divulgation d'actes répréhensibles (la « Politique de dénonciation ») en 2004, politique qui a été modifiée en 2007, afin de se conformer aux exigences de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* (entrée en vigueur le 15 avril 2007).

La Société s'est dotée aussi de Normes et pratiques journalistiques complètes. Les plaintes du public qui ne sont pas résolues au niveau des responsables de programmation sont renvoyées à l'un des deux ombudsmans indépendants de la Société.

Avec l'adoption de la *Loi fédérale sur la responsabilité*, CBC/Radio-Canada est devenue assujettie aux dispositions de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et ce, depuis le 1^{er} septembre 2007.

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

Structure organisationnelle et de direction

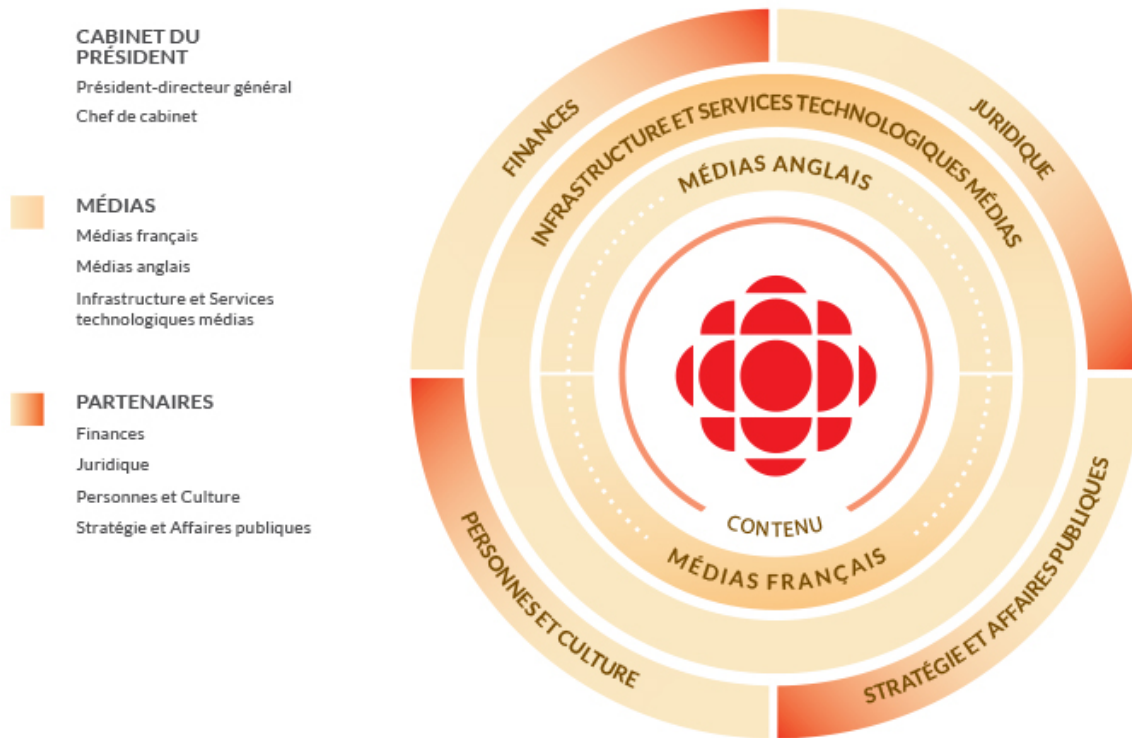
Le siège social de CBC/Radio-Canada est situé à Ottawa. Il y a deux bureaux principaux pour les réseaux, l'un à Toronto et l'autre à Montréal, et des bureaux régionaux disséminés partout au pays, dans de grandes villes comme Halifax, Québec, Calgary et Vancouver.

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

1. Services français (ICI Radio-Canada Télé, services de radio de Radio-Canada et Nouveaux Médias)
2. Services anglais (CBC Television, CBC Radio et Nouveaux Médias)
3. Services juridiques, avocate-conseil et secrétaire générale
4. Stratégie et Affaires publiques
5. Infrastructure et Services technologiques médias
6. Finances et Administration
7. Personnes et Culture

Équipe de la haute direction

DESIGN ORGANISATIONNEL



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

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

La refonte du design organisationnel est un volet important de la vaste transformation de CBC/Radio-Canada. Après la réorganisation du niveau de la haute direction annoncée à l'été 2015, nous avons continué de remettre en question la structure organisationnelle de la Société et d'y apporter les changements nécessaires pour assurer une collaboration efficace en vue de répondre à nos besoins stratégiques futurs. La fusion de tous les groupes responsables de l'infrastructure et des technologies au sein de la Société en une entité appelée Infrastructure et Services technologiques médias (ISTM) constitue l'un des résultats majeurs de ce processus. Collaborant avec les composantes médias à la diffusion de contenu canadien de qualité, cette entité est ainsi impliquée dans tous les aspects des activités du radiodiffuseur public. Nous prévoyons que ce changement améliorera la coordination et l'efficacité des décisions touchant tous les aspects de technologie des médias et d'infrastructure de la Société. Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres de notre nouvelle orientation – changer nos méthodes de fonctionnement, réduire nos coûts et simplifier nos processus décisionnels.