



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2015-2016 À 2019-2020

Table des matières

	Page
1 Message du président-directeur général	2
2 Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation	6
3 Services de CBC/Radio-Canada	7
4 Notre contexte stratégique : l'environnement dans lequel nous évoluons	11
5 Stratégie 2015 : <i>Partout, Pour tous</i>	20
6 <i>Un espace pour nous tous</i>	37
7 Personnes et Culture : harmoniser notre stratégie Personnes et Culture avec notre stratégie d'entreprise	49
8 Gestion des risques	55
9 Plan financier	59
ANNEXE A Aperçu financier	61
ANNEXE B Budget d'immobilisations	62
ANNEXE C Mandat de CBC/Radio-Canada : exigences de la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> de 1991	67

Note relative aux déclarations prospectives

Le Sommaire du Plan d'entreprise renferme des déclarations prospectives concernant les objectifs, les initiatives stratégiques et les résultats d'exploitation et financiers escomptés. 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

Nous entrons dans l'ère de la postradiodiffusion traditionnelle, définie par une interconnectivité sans frontière dominée par des gros joueurs mondiaux comme nous n'en avons jamais vu. Le changement est partout. Les nouveaux appareils, les nouveaux services et les nouvelles façons de créer et de partager du contenu donnent aux auditoires la possibilité de faire des choix de plus en plus nombreux. Le radiodiffuseur public fait partie de ces choix et veut que cela continue.



Nous vivons au rythme de changements technologiques et sociaux sans précédent. Et tandis que nous nous adaptons à ces changements, le radiodiffuseur public, lui, fait face à certains des défis financiers les plus importants de son histoire. Le modèle de la télévision généraliste, qui génère la majorité des revenus commerciaux de CBC/Radio-Canada, ne fonctionne plus. Les annonceurs, attirés par la possibilité de cibler leurs messages, détournent leur budget publicitaire de la télévision traditionnelle au profit des médias numériques. Aucun télédiffuseur généraliste, privé ou public, n'y échappe. Dans l'année qui a suivi le lancement, en juin 2014, de notre nouveau plan stratégique *Un espace pour nous tous*, tous les principaux acteurs de l'industrie canadienne des médias ont annoncé des changements et des réaménagements d'effectifs pour s'adapter à cette nouvelle réalité. Rogers, Bell Média, Québecor – personne n'est à l'abri. Cela dit, même si cette tendance touche tous les radiodiffuseurs dans le monde, l'enjeu, chez nous, c'est les émissions canadiennes, notamment les contenus locaux. Pour assurer les services et une présence dans les communautés qui correspondent à ce que les citoyens veulent et à ce dont ils ont besoin, nous n'avons pas le choix que de transformer l'industrie dans son ensemble.

Nous avons commencé le travail il y a plus de cinq ans quand nous avons entrepris de nous transformer avec la stratégie 2015 : *Partout, Pour tous*. Avec ce plan quinquennal, CBC/Radio-Canada s'engageait à devenir plus distinctive, plus régionale et plus numérique, des principes qui nous motivent encore aujourd'hui et qui ont inspiré notre nouvelle stratégie.

Malgré des obstacles financiers, depuis 2011 nous avons amélioré nos services dans 18 marchés et maintenu une forte présence locale dans chacune des 54 communautés que nous desservons avec nos 88 stations de radio et 27 stations de télévision. Nous sommes aussi plus présents sur les plateformes numériques où nous rejoignons près de deux fois plus de Canadiens – de 7 millions en 2011¹, à plus de 12 millions aujourd'hui – avec nos sites web et nos services en ligne innovateurs comme CBC Music, ICI Musique et ICI Tou.tv². Cet automne, nous aurons complètement transformé notre offre locale dans les régions, partout au pays. Nous voulons proposer des services viables à long terme sur le plan financier, et en phase avec les préférences de consommation de nos auditoires.

Notre destination

Nous pouvons maintenant rejoindre des dizaines de millions de personnes dans le monde entier grâce à une simple publication sur Facebook!

Aujourd'hui, plus de la moitié des internautes qui consultent CBCNews.ca le font sur un appareil mobile, et bon nombre d'entre eux le font sur les médias sociaux. À lui seul, le site ICI Radio-Canada.ca attire en moyenne

2,8 millions de visiteurs uniques tous les mois, dont près d'un million y accèdent sur un appareil mobile³. Dans le cadre de notre approche donnant la priorité aux plateformes mobiles dans les régions, nous devons offrir des nouvelles sur demande, plus de contenu vidéo brut, plus de diffusion en direct, plus d'interactions sociales, plus de nouvelles de dernière heure, plus de chroniques originales qui ont du caractère – bref, plus de contenu que nos auditoires voudront partager. Pour y arriver, nous devons générer du contenu original, conçu pour de multiples écrans et plateformes. Le numérique n'est pas ajouté à l'équation après coup; il fait partie de notre réflexion sur le contenu.

En partie grâce à cette approche, plus de Canadiens que jamais dans l'histoire olympique ont pu suivre les Jeux Olympiques de Sotchi – soit 33 millions de personnes, dont 11 millions qui ont utilisé des plateformes mobiles⁴, une réussite exceptionnelle saluée par le Comité international olympique (CIO) qui nous a décerné deux Anneaux d'or olympiques dans les catégories « Meilleur programme olympique » et « Meilleure offre numérique ».

Afin de rejoindre le plus de Canadiens possible, notre manière de couvrir des événements d'envergure est axée sur des partenariats de radiodiffusion et de nouveaux contenus numériques. Nous contrôlons nos coûts en faisant en sorte que nos réseaux coopèrent étroitement en mettant en commun nos ressources, notre contenu et notre expertise, ainsi qu'en utilisant des méthodes de transmission numérique innovatrices. Avec plus de 1 600 heures de contenu télévisuel et numérique de Sotchi, nos réseaux ont réussi à produire une couverture plus étendue avec beaucoup moins d'effectifs sur place et à un coût beaucoup moins élevé que dans le passé. Et nous aurons l'occasion d'innover encore plus à l'occasion des Jeux panaméricains et parapanaméricains de l'été 2015 à Toronto et des Jeux Olympiques de Rio de Janeiro en 2016, de Pyeongchang en 2018 et de Tokyo en 2020.

Prochaine étapes

Notre plan stratégique propose une vision claire pour l'avenir. Il a été conçu à l'interne après des mois de réflexion et de consultation avec les employés de CBC/Radio-Canada de tous les services et de tous les niveaux de l'organisation.

Un espace pour nous tous permettra de créer un radiodiffuseur public plus pertinent, plus agile et plus viable d'un point de vue financier. Nous utiliserons de plus en plus les technologies médias de pointe pour cerner les sujets de reportage les plus intéressants et cibler nos contenus de manière à les rendre plus pertinents, et accessibles de plus nombreuses façons et sur encore plus d'appareils. Nous nous dirigeons vers une stratégie de contenu multiécran et multiplateforme.

Principaux objectifs d'*Un espace pour nous tous*

D'ici 2020, CBC/Radio-Canada aura doublé sa portée numérique : 18 millions de Canadiens, soit une personne sur deux, utiliseront les services numériques de CBC/Radio-Canada chaque mois⁵.

D'ici 2020, trois Canadiens sur quatre déclareront qu'ils sont très attachés à leur radiodiffuseur public⁶.

Comme nous l'avons mentionné précédemment, nous réinventons notre présence dans les régions en mettant davantage l'accent sur les plateformes numériques et mobiles pour augmenter le nombre de points de contact locaux. L'offre en matière de nouvelles locales est plus complète que jamais et déclinée tout au long de la journée sur toutes les plateformes. Nous savons que c'est ce que les Canadiens veulent. Par exemple, le nombre de Canadiens à quatre écrans (ceux qui utilisent un ordinateur, une tablette, un téléphone intelligent et un téléviseur connecté à Internet) a augmenté de près de 500 % au cours des trois dernières années seulement⁷.

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

Nous nous adaptons à ce virage vers le numérique sur toutes nos plateformes et dans tous nos genres de contenu. Dès l'automne 2015, CBC/Radio-Canada lancera de nouveaux services à l'intention exclusive des utilisateurs de services mobiles et renforcera ses offres web, y compris pour les ordinateurs de bureau. Nous offrirons davantage de contenus sur les plateformes prisées par le public, en misant sur la diffusion de contenus numériques locaux rafraîchis tout au long de la journée.

Notre vision

En 2020, CBC/Radio-Canada sera au cœur de nos conversations et de nos expériences en tant que Canadiens.

En même temps, nous reconnaissons que nos plateformes traditionnelles, soit la télévision et la radio, nous livrent encore nos auditoires les plus importants. Même si de plus en plus de Canadiens se tournent vers le web et la téléphonie mobile pour regarder du contenu vidéo, 86 % d'entre eux regardent encore la télévision en direct, dans leur salon⁸. En fait, nous passons 28 heures par semaine en moyenne à regarder la télévision et 92 % de ce temps est consacré à regarder des émissions en direct⁹.

C'est pourquoi, pour la première fois depuis 2009, nous réinvestirons des sommes importantes dans nos grilles de programmation en français et en anglais, à la télévision, à la radio et sur nos plateformes numériques. Et le moment ne pourrait pas être mieux choisi. CBC connaît une année formidable grâce à sa grille aux heures de grande écoute enrichie de trois nouvelles émissions – *The Book of Negroes*, *Schitt's Creek* et *X Company* – qui ont toutes trois attiré plus d'un million de téléspectateurs. ICI Radio-Canada Télé continue d'avoir beaucoup de succès avec ses dramatiques originales comme *Nouvelle adresse* et *Unité 9*, cette dernière maintenant un auditoire moyen de 2,1 millions de téléspectateurs. Aussi, le *Bye Bye 2014* a franchi un nouveau record d'auditoire avec plus de 3,9 millions de téléspectateurs à l'antenne le soir du 31 décembre.

Pour sa saison 2015-2016, ICI Radio-Canada Télé offre un heureux mélange de rendez-vous populaires et de nouvelles émissions, y compris une version revisitée des *Belles histoires des pays d'en haut* – une série très aimée des téléspectateurs – et des séries numériques originales comme *Quart de vie* et *7 \$ par jour*, exclusives à ICI Tou.tv.

CBC Television présentera aussi une programmation incontournable comprenant *This Life*, une adaptation de la série à succès *Nouvelle adresse* d'ICI Radio-Canada Télé, et *Keeping Canada Alive*, une série en six épisodes sur le système de santé canadien.

Nos services de radio sont encore très populaires et continuent de récolter des parts de marché records. ICI Radio-Canada Première et ICI Musique ont une part d'auditoire combinée de 21,7 % chez les francophones¹⁰, tandis que CBC Radio One et CBC Radio 2 ont récolté une part d'auditoire combinée de 18,1 % chez les anglophones¹¹.

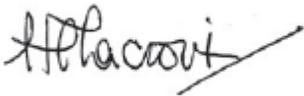
Même si nous ne délaissions pas la télévision et la radio, nous devons réduire nos coûts fixes et réorienter les investissements que nous faisons actuellement dans nos services de soutien, nos actifs immobiliers et notre infrastructure de radiodiffusion traditionnelle, afin d'offrir des contenus canadiens avec un impact indéniable, incluant des émissions d'information et d'affaires publiques sur de multiples plateformes.

Dans le contexte où notre budget de base permanent n'a pas bougé depuis 1973, mis à part le financement partiel lié à l'inflation, et où nos revenus publicitaires sont en baisse, notre modèle financier actuel n'est plus viable à long terme. Nous croyons que le Canada a besoin d'un modèle financier durable pour la télévision généraliste, et nous l'avons exprimé clairement durant l'initiative *Parlons télé*, qui s'est conclue récemment, et à l'occasion de

comparutions devant des comités parlementaires. Nous ne pouvons pas être condamnés à la médiocrité. Avec des outils et des processus financiers nous donnant plus de rapidité et de souplesse, comme une marge de crédit, nous pourrions avoir l'agilité requise pour nous adapter plus rapidement, comme l'industrie l'exige. Actuellement, nous utilisons nos ressources disponibles pour prendre le virage numérique, sans pour autant nous aliéner les utilisateurs de nos plateformes traditionnelles. Nous continuerons sur cette voie en faisant les choix difficiles qui s'imposent en cours de route – mais à moins de revoir le modèle, notre stabilité financière continuera d'être mise à l'épreuve.

Mais ne vous y trompez pas. Nous avons joué un rôle important dans l'histoire du pays et nous voulons continuer de le faire. Mais pour cela, nous devons effectuer encore plus de changements, des changements difficiles à l'interne et déstabilisants pour une partie de notre auditoire. Les prochaines années seront mouvementées. Malheureusement, des emplois seront touchés et nous continuerons de faire face à de la résistance. Toutefois, d'ici 2020, le radiodiffuseur public sera différent. Nous serons plus dynamiques, plus pertinents et, avant tout, rassembleurs.

La réalité démontre qu'un radiodiffuseur public fort profite à toute l'industrie. Ce pays change et nous devons évoluer avec lui. J'espère que vous vous joindrez à nous pour permettre au radiodiffuseur public national de faire tout ce qu'on attend de lui dans cette ère de la postradiodiffusion traditionnelle.



Hubert T. Lacroix

Président-directeur général

¹ Source : comScore, moyenne mensuelle de visiteurs uniques (PC seulement), exercice 2010-2011, personnes âgées de 2 ans et plus.

² Source : comScore, moyenne mensuelle de visiteurs uniques (multiplateforme) (juillet 2014 à avril 2015), personnes âgées de 2 ans et plus.

³ Source : comScore, moyenne mensuelle de visiteurs/télénautes uniques (novembre 2014 à avril 2015), personnes âgées de 2 ans et plus.

⁴ Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus, journée complète, 6 au 23 février 2014.

⁵ En 2013-2014, l'ensemble des services de CBC/Radio-Canada rejoignait 87 % des Canadiens chaque mois. Toutefois, les visiteurs uniques de ses plateformes numériques au cours de la même année se sont chiffrés à 8,7 millions (7,1 millions pour CBC et 2,0 millions pour Radio-Canada). Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canadian Facts, 2013-2014 et comScore, moyenne mensuelle de visiteurs uniques, 2013-2014.

⁶ Dans un sondage national avec un échantillon représentatif, 75 % des répondants attribueront 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 à la question : « Est-ce que Radio-Canada ou CBC est importante pour vous personnellement? ». En 2013-2014, le score positif total (de 6 à 10 sur une échelle de 10) était de 76 %; toutefois 57 % des participants avaient répondu 8, 9 ou 10. Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canadian Facts, 2013-2014.

⁷ Source : Observateur des technologies médias (printemps 2015).

⁸ *Idem.*

⁹ Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus, journée complète, année de radiodiffusion 2014-2015 à ce jour (1^{er} septembre 2014 au 12 avril 2014).

¹⁰ Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute (automne 2014), personnes âgées de 12 ans et plus. Marchés desservis par une station de base de Radio-Canada.

¹¹ Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute (automne 2014), personnes âgées de 12 ans et plus. Marchés desservis par une station de base de CBC.

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, et se fait une priorité de concevoir de nouvelles plateformes et d'en étendre la croissance afin d'élargir l'accès que les Canadiens ont à son contenu. 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. La portée des services de la Société s'étend d'un océan à l'autre et à l'échelle planétaire grâce au contenu distinctif de grande qualité produit par les Canadiens, pour les Canadiens et à leur image, et qui leur est offert à leur convenance. Voici nos 30 services :

Télévision

ICI RADIO-CANADA TÊLÈ

Information, divertissement, dramatiques, émissions d'affaires publiques, galas : ICI Radio-Canada Têlè offre une programmation distinctive et de grande qualité. Grâce à cette volonté constante d'innovation et de créativité, son rayonnement s'étend partout au Québec et au Canada.

ICI RDI

ICI RDI est la référence en information continue au Canada français. Quel que soit l'événement au pays ou ailleurs, les téléspectateurs choisissent ICI RDI pour voir, savoir et comprendre.

ICI artv

ICI ARTV propose des contenus culturels variés de grande qualité. Elle s'adresse autant aux passionnés des arts qu'aux amateurs d'émissions plus populaires.

ICI EXPLORA

ICI EXPLORA, nouvelle chaîne francophone spécialisée de Radio-Canada, réunit le meilleur de ce qui se fait sur la science, l'environnement, la nature et la santé.



CBC

Principal réseau de télévision de langue anglaise du Canada depuis plus de 60 ans, qui diffuse en continu des nouvelles de dernière heure, de l'information, des émissions de sports et de divertissement produites par des Canadiens, qui parlent d'eux et qui s'adressent à eux.



Réseau d'information numéro un au Canada. Faisant appel aux meilleurs journalistes du pays, CBC News Network est la source d'information privilégiée pour les nouvelles de dernière heure, la couverture en direct des événements, des reportages et des actualités en profondeur, 24 heures sur 24, 7 jours sur 7.



CBC Radio-Canada

Provocante et fascinante, *documentary* diffuse ce qui se fait de mieux sur la scène canadienne et internationale en matière de documentaires, de films et de séries, 24 heures sur 24. Offert par abonnement.

Service de nouvelles et d'information bilingue offert dans cinq grands aéroports du Canada à plus de 62 millions de voyageurs chaque année.

TV5MONDE

Premier réseau de télévision international de langue française, TV5MONDE réunit 10 partenaires de diffusion des quatre coins du globe et crée un espace consacré à l'expression publique. Sa programmation fait la promotion de la diversité des cultures et des points de vue.

Radio

ICI RADIO-CANADA Première

D'un océan à l'autre, ICI Radio-Canada Première est le réseau de radio de langue française sans publicité du Canada. Elle offre aux auditeurs une programmation diversifiée où l'information, la culture et les enjeux de société occupent l'avant-scène. Engagée dans son milieu, tout en étant ouverte sur le monde, ICI Radio-Canada Première se veut à la fois audacieuse, curieuse, humaine et en proximité avec ses auditoires. Aussi sur SiriusXM, chaîne 170.

ICI MUSIQUE

ICI Musique offre une programmation musicale et culturelle principalement canadienne, qui se veut en adéquation avec la vie des auditeurs, un compagnon musical qui vibre au rythme de leur quotidien. Des animateurs passionnés présentent une multitude de genres tels que la chanson, le jazz, le classique, la musique émergente et la musique du monde.

ICI MUSIQUE CHANSONS

Chaîne musicale de chansons entièrement francophone qui présente les plus grands artistes québécois et francophones du monde entier, sur SiriusXM, chaîne 163.

ICI MUSIQUE FRANCO COUNTRY

Musique country-folk entièrement francophone et canadienne. Les plus grands succès de la musique country, ainsi que des artistes de la relève de la nouvelle scène country-folk, sur SiriusXM, chaîne 166.

radio one

Service d'information de langue anglaise diffusant les toutes dernières nouvelles locales, nationales et internationales, ainsi que des documentaires et des émissions d'actualités et culturelles, à la radio et sur SiriusXM, chaîne 169. Service sans publicité, qui témoigne du point de vue unique qu'ont les Canadiens sur le monde.

radio 2

De la musique, rien que de la musique! Du classique, du jazz, de la musique du monde, de la pop et bien plus encore : une sélection musicale que vous n'entendrez nulle part ailleurs. Un réseau de langue anglaise qui diffuse une musique universelle.

radio 3

Place à l'avant-garde! Soyez à l'affût des dernières tendances grâce à cette chaîne de langue anglaise sans publicité axée sur la musique canadienne émergente qui diffuse en ligne, en baladodiffusion et à SiriusXM, chaîne 162.

CBC MUSIC SONICA

Musique en continu de groupes alternatifs du Canada et d'ailleurs pour un auditoire adulte, présentant les nouveaux sons rock d'aujourd'hui aux côtés de quelques icônes du patrimoine musical canadien, sur SiriusXM, chaîne 171.

Numérique



La plus importante webtélé de divertissement francophone sur demande au Canada qui regroupe les contenus de plusieurs diffuseurs et producteurs nationaux et internationaux. ICI Tou.tv offre une diversité de choix au moment qui vous convient : téléseries, émissions de variétés, documentaires et affaires publiques. Avec son offre Extra, proposée sur abonnement et gratuitement auprès des abonnés Telus et Rogers, les internautes ont accès à une offre en langue française encore plus riche et diversifiée, avec une qualité d'image de niveau HD.



Avec ses nouvelles constamment mises à jour, son contenu multimédia et ses reportages uniques, ICI Radio-Canada.ca propose une richesse et une diversité de contenus francophones inégalées. Un des sites médias les plus populaires chez les francophones au pays, ICI Radio-Canada.ca est aussi la référence pour retrouver les contenus radio et télé de Radio-Canada, en direct et en rattrapage.



ICI Musique, la destination musicale de Radio-Canada, propose un contenu musical et éditorial varié et vivant. Sur le web, à l'adresse ICI Musique.ca, et en mobilité, l'internaute retrouvera les artistes, les primeurs et les expériences inédites qui sont le propre d'ICI Musique.



L'un des sites médias de langue anglaise les plus populaires et les plus complets au pays, CBC.ca met en ligne des nouvelles et de l'information de dernière heure, diffuse en continu du matériel audio et vidéo, propose des brèves sportives, des reportages web interactifs, des archives multimédias... et plus encore.



La référence canadienne sur le web : manchettes et reportages fouillés sur l'actualité locale, nationale et internationale, diffusion en continu de matériel audio et vidéo, éléments interactifs propres au web et plus encore. Une tribune pour échanger sur des sujets qui touchent les Canadiens, où qu'ils soient.



Le site CBCSports.ca offre les dernières nouvelles canadiennes et internationales et des reportages spéciaux sur le monde des sports, ainsi que l'accès à la diffusion en continu et en direct de grandes rencontres sportives, notamment *Hockey Night in Canada* de CBC.



Depuis 1945, les voix canadiennes se font entendre aux quatre coins du globe grâce à ce service de radio international sans publicité qui diffuse aujourd'hui des émissions d'information et de culture en cinq langues par Internet.



CBCBooks.ca présente le riche contenu littéraire de CBC sur toutes ses plateformes. C'est un rendez-vous en ligne où les passionnés de la littérature peuvent trouver les livres qu'ils souhaitent lire, échanger avec d'autres lecteurs et se tenir au courant de tous les grands événements littéraires de CBC, comme Canada Reads.



Curio.ca permet aux enseignants et aux étudiants d'accéder à la diffusion en continu du meilleur contenu éducatif de Radio-Canada et de CBC. Le site propose des documentaires télévisuels et radiophoniques, des reportages, des documents d'archives, des séquences génériques et plus encore. Plus de 3 000 émissions et ressources accessibles avec un simple abonnement!



CBC Music est le premier service de musique numérique gratuit au Canada. Simple et convivial, CBC Music donne aux Canadiens la possibilité d'accéder à 50 webradios, à 12 communautés de genres musicaux, à CBC Radio 2 et à CBC Radio 3, ainsi qu'à de l'actualité musicale sélectionnée par les plus grands journalistes de l'industrie au pays, sans oublier des centaines de concerts, des listes de diffusion et bien plus encore.

Autres



Programmation sans publicité axée sur le sain divertissement pour les enfants et les jeunes.

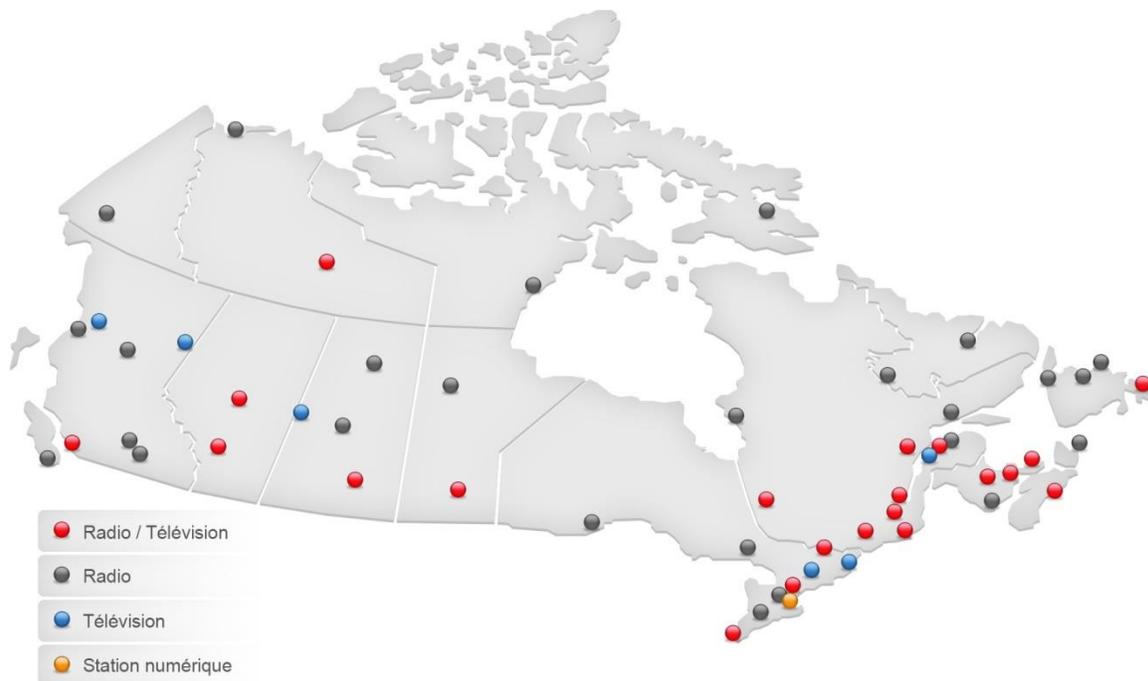


CBC/Radio-Canada est fière d'être le radiodiffuseur officiel du Canada des Jeux Olympiques de Rio 2016, des Jeux Olympiques d'hiver de Pyeongchang 2018 et des Jeux Olympiques de Tokyo 2020.



Véritable point de convergence des diverses communautés qui composent le Grand Nord canadien, CBC North offre des services de radio et de télévision primés en anglais, en français et dans huit langues autochtones.

Au service des Canadiens d'un océan à l'autre¹



Cette carte indique l'emplacement géographique de nos stations de radio et de télévision et de nos stations affiliées autorisées par le CRTC partout au Canada. On y trouve également notre station consacrée uniquement aux services numériques, même s'il est entendu que les autres stations offrent également ce type de services. Cette carte ne tient toutefois pas compte de nos divers bureaux journalistiques et centres de collecte de l'information.

¹ Source : Carte représentant les stations de CBC/Radio-Canada (y compris les stations affiliées) (octobre 2014).

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

CBC/Radio-Canada a lancé *Un espace pour nous tous*, son nouveau plan stratégique quinquennal, afin que le radiodiffuseur public puisse relever les défis et saisir les occasions qui se présentent à lui dans un environnement médiatique en constante évolution.

Nos perspectives financières

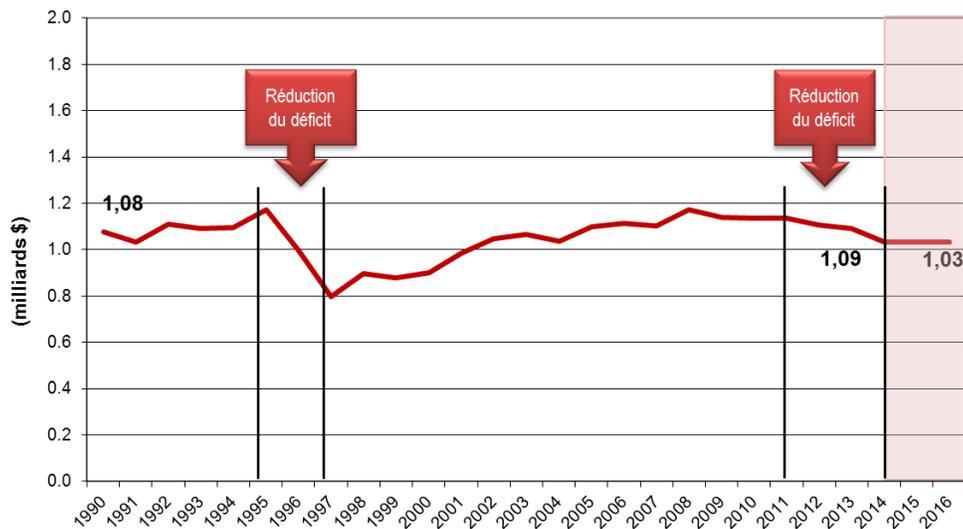
Notre plan a été élaboré en fonction d'une évaluation réaliste de nos perspectives financières, qui tient compte de nos trois principales sources de revenus : le financement public, la publicité et les abonnements.

Financement public

Les crédits parlementaires sont de loin la plus importante source de financement de CBC/Radio-Canada. Pour l'exercice 2014-2015, le financement public a été de 1 036 milliard de dollars (dont 929 millions de dollars pour les crédits parlementaires d'exploitation), soit 63 % 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.

Historique des crédits parlementaires de CBC/Radio-Canada ²



Perspective : Notre nouveau plan quinquennal suppose que nos crédits parlementaires demeureront au même niveau.

¹ Source : Rapport annuel de CBC/Radio-Canada 2014-2015.

² Source : Finances de CBC/Radio-Canada.

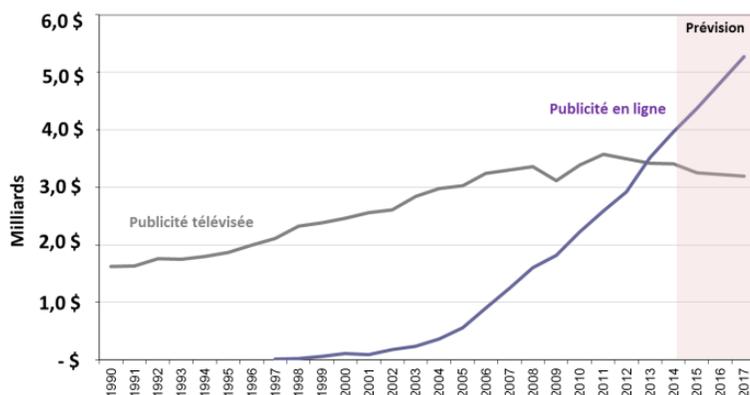
Publicité

La publicité est la deuxième source de revenus la plus importante de CBC/Radio-Canada. Pour l'exercice 2014-2015, ces revenus ont été de 333,4 millions de dollars, soit 20 % 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 un outil essentiel de l'économie, qui sert à commercialiser les produits et les services. Avant l'arrivée des médias numériques, la publicité était le principal moyen dont les entreprises disposaient pour commercialiser leurs produits et services. 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., médias sociaux). Ces nouvelles options de marketing ont eu pour effet de réduire la part de la publicité dans l'économie.



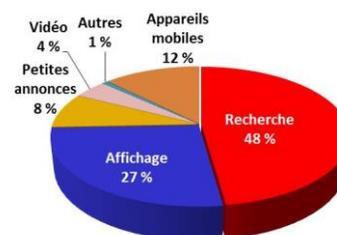
Revenus publicitaires pour la télévision et Internet ³



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, générant des revenus de 3,525 milliards de dollars. Et rien n'indique que cette croissance cessera. Zenith Optimedia prévoit que les revenus publicitaires d'Internet augmenteront de plus du tiers au cours des trois prochaines années, tandis que les revenus publicitaires de la télévision déclinèrent sur la même période.

Les entreprises médiatiques traditionnelles comme CBC/Radio-Canada ont un accès limité à la publicité sur Internet, puisque près des trois cinquièmes des dépenses publicitaires sur le web sont engagées dans des secteurs où nous ne sommes pas présents (p. ex., recherche, petites annonces). CBC/Radio-Canada a des services en ligne populaires de nouvelles et de contenus vidéo et audio qui livrent concurrence sur le marché de la publicité par affichage, par vidéo et sur les appareils mobiles. Toutefois, des géants

Revenus publicitaires sur Internet, par catégorie ⁴



¹ Source : Rapport annuel de CBC/Radio-Canada 2014-2015.

² Source : Bureau de la télévision du Canada et Statistique Canada.

³ Source : Statistique Canada, Bureau de la publicité interactive et Zenith Optimedia.

⁴ Source : Bureau de la publicité interactive (septembre 2014).

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 a un impact négatif sur les revenus publicitaires de CBC/Radio-Canada sur Internet.

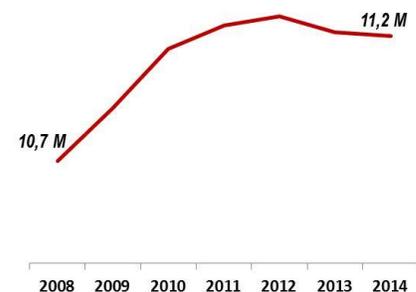
Perspective : On prévoit que la concurrence sera encore plus grande sur le marché publicitaire, les annonceurs modifiant de manière importante leur façon de rejoindre les consommateurs.

Revenus d'abonnement

CBC/Radio-Canada a généré 132,8 millions de dollars en revenus d'abonnement en 2014-2015, soit 8 % 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. Le nombre d'abonnés aux services de télévision commence à baisser, 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.

Abonnés résidentiels à la télévision²



Dans la foulée des récentes décisions rendues par le CRTC dans le cadre de *Parlons télé*, le marché de la télévision par abonnement devra également composer avec des changements additionnels. Le CRTC a annoncé des modifications favorisant le consommateur, comme l'offre d'un petit service de base et de forfaits à la carte ainsi que la suppression de la protection des genres pour les services spécialisés, qui pourraient fort bien entraîner des pressions financières supplémentaires sur certains services spécialisés.

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 Canada³. Ces mêmes entreprises sont aussi des télédiffuseurs spécialisés, contrôlant plus des deux tiers des revenus provenant des droits d'abonnement⁴.

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. Ces deux chaînes sont distribuées à grande échelle partout au pays. 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 devienne plus concurrentiel 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 2014-2015.

² Source : Mediastats.

³ Source : CRTC 2013.

⁴ *Idem*.

Les habitudes des consommateurs changent

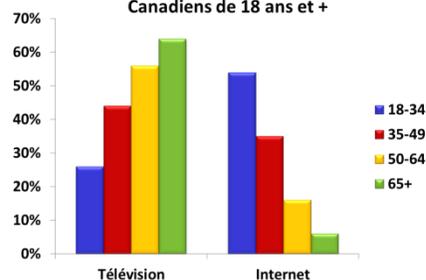
La majorité des changements dans l'industrie de la radiodiffusion sont le résultat de progrès technologiques, lesquels engendrent de nouveaux comportements et de nouvelles attentes des consommateurs. *Un espace pour nous tous* reconnaît que, comme tous les radiodiffuseurs, nous devons changer pour répondre 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 20 heures par semaine environ sur Internet. Près 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 : 70 % des Canadiens possèdent un téléphone intelligent et la moitié (51 %) ont une tablette². Selon les estimations de comScore, plus de la moitié du temps passé sur Internet se fait à partir d'un appareil mobile³.
- Le passage à Internet a eu un impact profond sur notre façon de consommer les nouvelles. La télévision est encore considérée comme la principale source de nouvelles des Canadiens, mais l'âge des consommateurs est un facteur important : les jeunes sont deux fois plus nombreux à suivre les nouvelles sur Internet plutôt qu'à la télévision.
- Internet a permis aux Canadiens de communiquer entre eux de plusieurs nouvelles façons. Une majorité de Canadiens (66 %) sont désormais actifs sur les réseaux sociaux, dont 41 % quotidiennement. Et ils le font de plus en plus souvent sur leurs appareils mobiles (54 %)⁵.
- Les services de télévision sur Internet ont changé les attentes des téléspectateurs. En un peu plus de quatre ans, 44 % des Canadiens du marché anglophone se sont abonnés à Netflix : les téléspectateurs habituels de ce service l'utilisent huit heures par semaine en moyenne⁶. 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. La moitié 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.

Principale plateforme pour les nouvelles par âge⁴
Canadiens de 18 ans et +



¹ Source : Observateur des technologies médias (printemps 2015).

² *Idem.*

³ Source : comScore, mesure multiplateforme (août 2014 à avril 2015).

⁴ Source : Observateur des technologies médias (printemps 2014).

⁵ Source : Observateur des technologies médias (printemps 2015).

⁶ *Idem.*

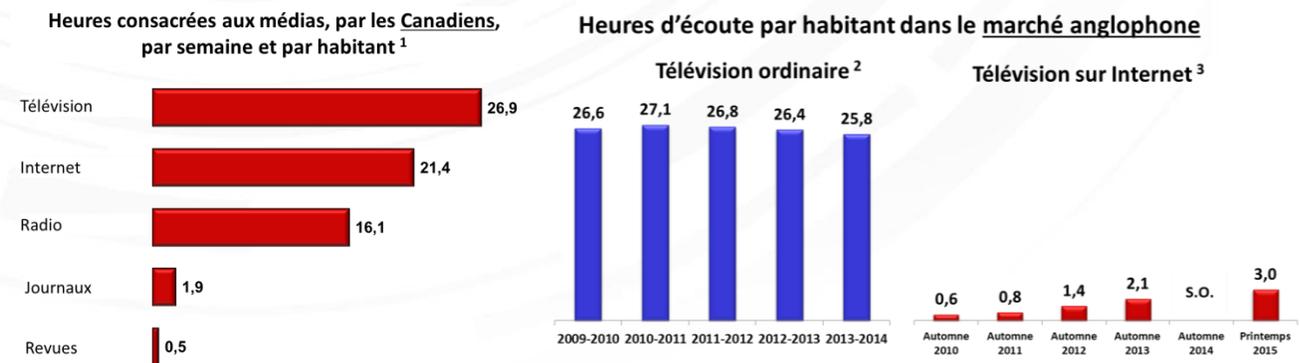
⁷ Source : Observateur des technologies médias (printemps 2014).

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.

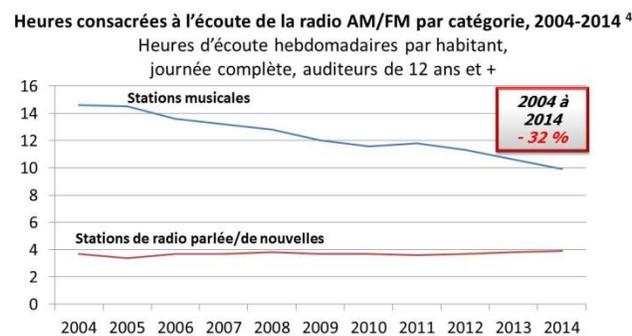
La télévision a toujours sa place

La télévision est encore la reine incontestée des médias – le temps passé à la regarder dépasse de loin le temps consacré aux autres médias. Certains téléspectateurs regardent maintenant la télévision sur Internet. Cela est de plus en plus évident dans le marché de langue anglaise.



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.



« Les consommateurs sont paralysés par l'abondance du choix »
Anthony Mullen de à propos de l'industrie de la musique en ligne



¹ Source : BBM Analytics, sondage avec échantillon récurrent (automne 2014), Canada, personnes de 18 ans et plus [Internet, journaux, revues]; Numeris (Sondages BBM), année de radiodiffusion 2013-2014, Canada, personnes de 2 ans et plus [télévision]; Numeris (Sondages BBM), automne 2014, Canada, personnes de 12 ans et plus [radio].

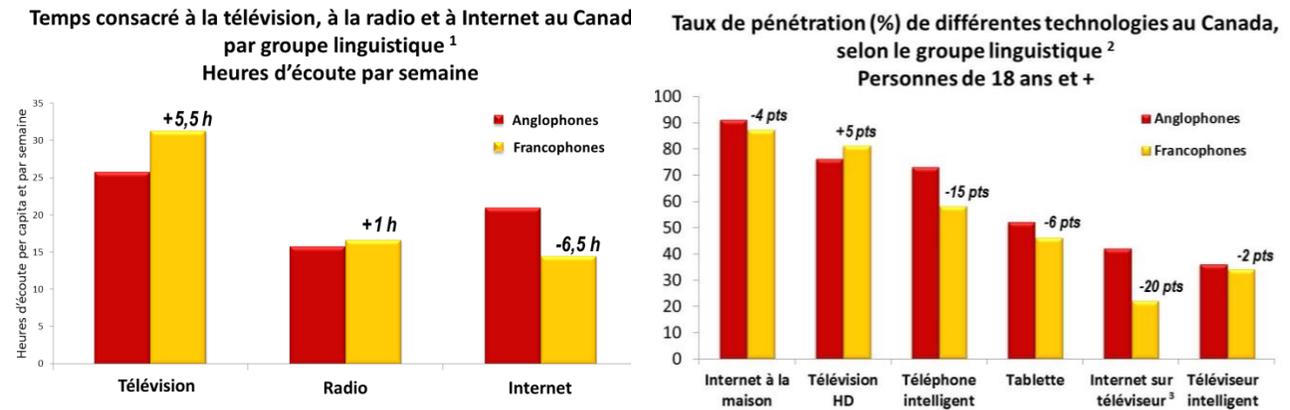
² Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), Canadiens anglophones 2 ans et plus.

³ Source : Observateur des technologies médias, Canadiens anglophones 18 ans et plus.

⁴ Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute (automne). 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.

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 et adoptent les nouvelles technologies plus rapidement.



Internet a certainement changé de façon permanente les attentes des consommateurs. La télévision traditionnelle est encore un média essentiel, mais les méthodes non linéaires permettant de diffuser du contenu gagnent en popularité. 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 connues du Canada, toutes industries confondues, et la plus reconnaissable du secteur des médias⁴.

Un autre sondage de perception récent démontre que 59 % des Canadiens considèrent qu'au moins un des services de CBC/Radio-Canada est très important pour eux personnellement. De plus, 74 % 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.



¹ Source : Télévision [Numeris (Sondages BBM), année de radiodiffusion 2013-2014]; Radio [Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute (automne 2014)], Internet [Observateur des technologies médias (printemps 2015)].

² Source : Observateur des technologies médias (printemps 2015).

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

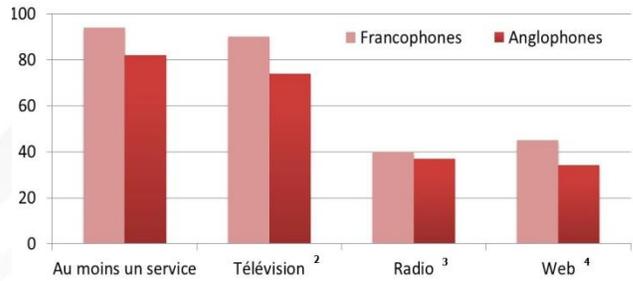
⁴ Source : Ipsos Reid. (2014). *Les marques les plus influentes*.

⁵ Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canadian Facts, 2014-2015.

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.

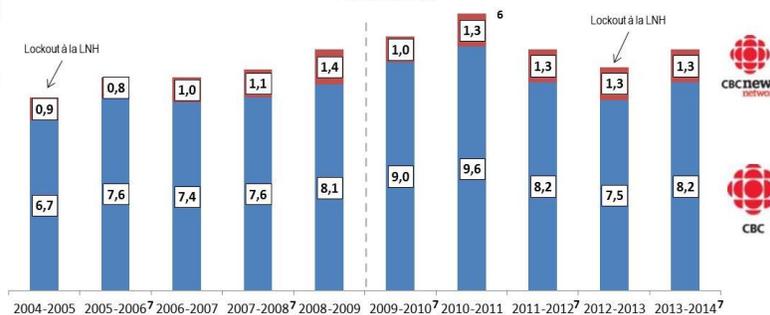
Portée mensuelle non dupliquée des services de CBC/Radio-Canada¹



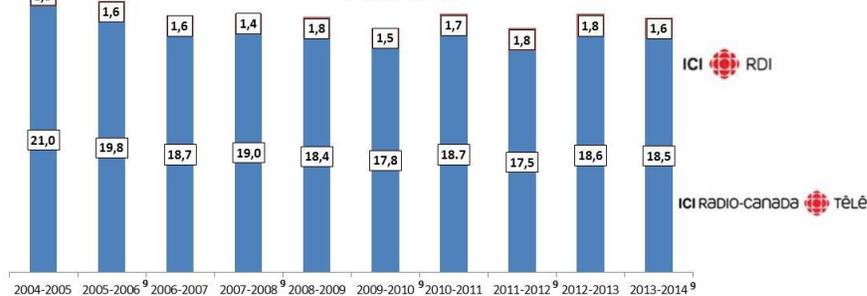
La télévision

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.

Rendement de CBC Television et de CBC News Network aux heures de grande écoute⁵



Rendement d'ICI Radio-Canada Télé et d'ICI RDI aux heures de grande écoute⁸



¹ Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canadian Facts, 2014-2015.

² Services de télévision incluent CBC Television, CBC News Network, *documentary*, ICI Radio-Canada Télé, ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA.

³ Services de radio incluent CBC Radio One, CBC Radio 2, ICI Radio-Canada Première et ICI Musique.

⁴ Services web incluent CBC.ca, CBC Music, ICI Radio-Canada.ca, ICI Musique.ca et ICI Tou.tv.

⁵ Source : Numeris (Sondages BBM), année de radiodiffusion 2004-2005 à 2013-2014 (Total TV ANG - total pour le Canada, 2 ans et plus) (PPM).

Remarque : La ligne indique un changement de méthodologie.

⁶ Présence des Canucks de Vancouver à la finale de la Coupe Stanley.

⁷ Excluant les semaines des Jeux olympiques.

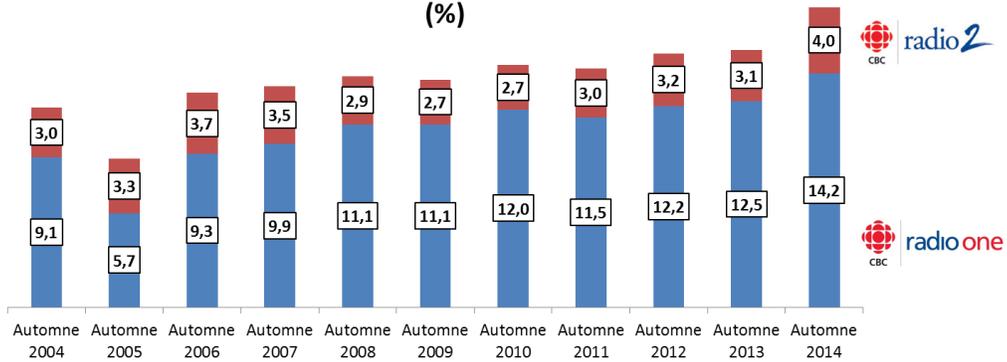
⁸ Source : Numeris (Sondages BBM), année de radiodiffusion 2004-2005 à 2013-2014 (Total TV - Québec francophone, 2 ans et plus) (PPM).

⁹ Excluant les semaines des Jeux olympiques.

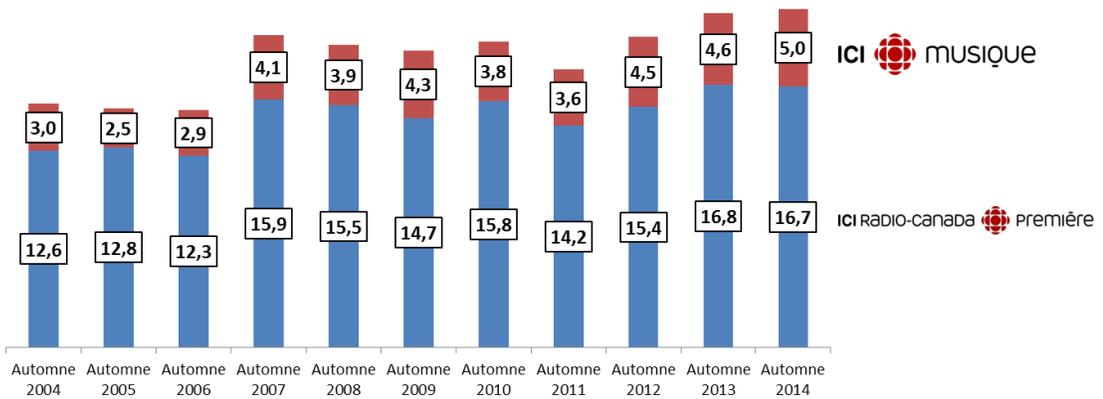
La radio

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 2¹
(%)



Parts d'écoute d'ICI Radio-Canada Première et d'ICI Musique²
(%)



¹ Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute, anglophones âgés de 12 ans et plus. Marchés desservis par une station de base de CBC.

² Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute, francophones âgés de 12 ans et plus. Marchés desservis par une station de base de Radio-Canada.

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 quelque 12 millions de Canadiens par mois grâce à des services attrayants et innovateurs¹ :

- CBC est l'une des dix marques les plus populaires sur les téléphones intelligents au Canada, pour tous les types de service, et elle arrive bonne première parmi les services de manchettes consultés sur les téléphones intelligents au Canada.

Les dix marques les plus populaires auprès des utilisateurs de téléphone intelligent²

Position	Marques	Utilisateurs de téléphone intelligent (000)
1	Google	14 185
2	Facebook	11 824
3	YouTube	8 993
4	Outlook.com	7 306
5	The Weather Network	7 199
6	Yahoo	6 203
7	Apple	4 745
8	Wikipedia	4 237
9	Cineplex	4 190
10	CBC	3 930

Les services de manchettes les plus populaires³

Position	Marques	Utilisateurs (000)
1	CBC	2 501
2	CNN	1 394
3	CTV News	1 209
4	Globe and Mail	1 204
5	HuffingtonPost.com	1 073
6	BBC	1 049
7	Yahoo	981
8	Global	961
9	Google	925
10	CP 24	739

- ICI Tou.tv, le populaire site de Radio-Canada, est un service de contournement de calibre mondial utilisé mensuellement par un francophone sur cinq au Canada⁴.
- Les Jeux Olympiques de Sotchi ont été un succès multiplateforme retentissant et ont attiré plus de Canadiens que tous les autres Jeux olympiques précédents. Tout près de 11 millions de Canadiens ont regardé les Jeux olympiques en ligne⁵.



¹ Source : comScore, moyenne mensuelle de visiteurs uniques (multiplateforme) (juillet 2014 à avril 2015).

² Source : comScore Mobilens (T4 2014), utilisateurs de téléphones intelligents de 13 ans et plus.

³ Idem.

⁴ Source : Observateur des technologies médias (printemps 2015).

⁵ Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), personnes âgées de 2 ans et plus, journée complète, 6 au 23 février 2014.

5 Stratégie 2015 : Partout, Pour tous

Introduction

À la suite de l'annonce de notre nouvelle stratégie en juin 2014, le Sommaire du Plan d'entreprise de cette année fait la transition entre la *Stratégie 2015* et notre nouveau plan stratégique, *Un espace pour nous tous*. Lancée en 2010-2011, la stratégie 2015 : *Partout, Pour tous* engageait la Société à devenir plus distinctive, plus régionale et plus numérique d'ici 2015.



Les pages suivantes présentent la progression des initiatives de la *Stratégie 2015* dont la mise en œuvre avait été prévue en 2014-2015. Dans la majorité des cas, ces initiatives correspondent aux principes fondamentaux qui sont à la base même de notre prochain plan stratégique, *Un espace pour nous tous*.

Progrès dans la mise en œuvre des initiatives liées à la *Stratégie 2015* en 2014-2015

Malgré ses pressions financières continues, CBC/Radio-Canada a poursuivi la mise en œuvre de ses objectifs pour 2015 – offrir à tous les Canadiens une programmation canadienne plus distinctive, encore plus d'émissions régionales et de contenus sur de nouvelles plateformes.

Stratégies de transformation des Services français

Stratégies de transformation	Initiatives en 2014-2015	Statut		
		Terminée	En cours	Reportée
Positionnement de la marque	Terminer le déploiement de la nouvelle image de marque pour refléter le positionnement, tout en assurant cohérence et fluidité entre les trois piliers de la stratégie : les émissions, les régions et les plateformes.	✓		
	Continuer à miser sur la souplesse de nos grilles de programmation et la capacité d'accueillir et de mettre en évidence la valeur événementielle et vivante des grilles linéaires et la découverte par les auditoires de notre offre non linéaire.	✓		
	Incarnar les diversités régionales et culturelles du pays sur nos plateformes, dans les contenus et la forme des récits.	✓		
	Mettre en œuvre, de concert avec CBC, la stratégie relative à la programmation autochtone et aux contenus numériques autochtones.	✓		
Créativité, collaboration et agilité	Ajuster l'offre radio, télévision, web et mobile en fonction des habitudes de consommation des utilisateurs des différentes plateformes.	✓		
	En tirant parti des liens de collaboration tissés entre Radio-Canada et CBC, maximiser les occasions d'échanger les meilleures pratiques, de créer de l'efficacité et d'enrichir les contenus à résonance nationale.	✓		
	En collaboration avec CBC, poursuivre le développement de Curio.ca, un portail qui permet aux enseignants et aux étudiants d'avoir accès au meilleur contenu éducatif de CBC et de Radio-Canada.	✓		
	Accélérer la transformation de nos modes de production et des modèles et structures de gestion qui y sont liés en fonction du déploiement de nos contenus sur les multiples plateformes et des impératifs d'efficacité et de revenus.	✓		
	Dans la foulée de la décision du Conseil canadien des relations industrielles (CCRI), remodeler la structure de négociation de Radio-Canada pour aider à construire un environnement de relations industrielles moderne, agile et adapté aux défis du diffuseur public au 21 ^e siècle.	✓		
	Favoriser l'engagement de nos employés dans la poursuite de la transformation.	✓		
Dynamique financière	Maintenir le cap sur l'équilibre budgétaire par l'activation des mesures déjà prévues et par la mise en place de stratégies agiles et adaptées si de nouvelles circonstances l'exigeaient.	✓		
	Poursuivre le projet de réaménagement de la Maison de Radio-Canada (MRC) en faisant preuve de vision pour répondre aux besoins de Radio-Canada et en appliquant de rigoureux critères de responsabilité financière à chaque étape de ce projet à long terme.	✓		
	Optimiser les mesures de rendement en favorisant les collaborations opportunes au sein même de l'organisation, entre autres, pour déterminer les impacts des initiatives de transformation.	✓		

Stratégies de programmation des Services français

Offrir des émissions et des contenus originaux, principalement canadiens, qui se distinguent par leur qualité, leur caractère novateur et leur pertinence pour les auditoires ciblés constitue l'élément clé de la stratégie de programmation multiplateforme de Radio-Canada.

Stratégies de programmation	Initiatives en 2014-2015	Statut		
		Terminée	En cours	Reportée
Nouvelles nationales et internationales	Accélérer la transformation de l'offre multiplateforme et des nouvelles en continu grâce à des processus améliorés et à des technologies de production supérieures.	✓		
	Revoir l'offre d'ICI RDI pour tirer parti de ses plus récents succès et pour maximiser la fidélité de l'auditoire.	✓		
	Présenter une diversité des voix dans nos émissions d'information afin de refléter la réalité canadienne.	✓		
	Faire la promotion de RCInet.ca pour en accroître la fréquentation et l'influence.	✓		
Dramatiques et divertissement	Maintenir des grilles de soirée et de jour équilibrées, performantes et stratégiques.	✓		
	Explorer de nouveaux formats misant sur l'interactivité tant à la télévision que sur les nouvelles plateformes.	✓		
Musique	En partenariat avec CBC, développer la stratégie musicale multiplateforme dans le respect de la spécificité des plateformes, des marques et des marchés.	✓		
	Optimiser la publicité sur ICI Musique.	✓		
Radio parlée	Repenser les formats d'émissions.	✓		
	Poursuivre l'harmonisation de l'écriture et de l'habillage d'antenne.	✓		
Grands événements	Tenir notre engagement de diffuser de grands événements multiplateformes qui génèrent pour CBC/Radio-Canada des retombées patrimoniales, une importance sur le plan culturel, des qualités fédératrices ou de partage à l'échelle nationale, tout en ajustant notre offre en fonction des répercussions budgétaires.	✓		
Enfants et jeunesse	Ajuster le développement, la production et l'acquisition des émissions jeunesse, pour les 2 à 8 ans, en fonction de nos cadres financiers redéfinis.	✓		
Sports	Collaborer étroitement à la Coupe du Monde de la FIFA avec CBC en 2014-2015, et se préparer pour les Jeux olympiques à venir (Jeux Olympiques de Rio 2016) et d'autres événements d'envergure (p. ex. : les Jeux panaméricains à Toronto en 2015) sur toutes les plateformes, en poursuivant le double objectif d'optimiser les coûts de production et de maximiser les revenus.	✓		
	Poursuivre le développement de l'information multiplateforme et du journalisme en profondeur.	✓		

Stratégies régionales des Services français

En priorisant une programmation locale et l'innovation, Radio-Canada continue de resserrer les liens avec toutes les régions du pays.

Stratégies régionales	Initiatives en 2014-2015	Statut		
		Terminée	En cours	Reportée
Radio régionale	Consolider les changements aux émissions du matin en semaine, afin de mettre davantage l'accent sur l'information.	✓		
	Mettre les besoins des différents auditoires de chaque région au cœur du mandat des émissions, surtout celles du week-end.	✓		
Programmation locale	Améliorer l'agilité, la fréquence et la pertinence de l'offre sur toutes les plateformes, 7 jours sur 7, afin de maintenir une présence passionnante et pertinente auprès des auditoires, du matin jusqu'au soir.	✓		
	Faire des choix de programmation qui permettent d'accroître l'impact des contenus régionaux sur l'auditoire global, sur l'ensemble des plateformes.	✓		
Programmation à valeur ajoutée	Prioriser les occasions de production de programmation ponctuelle, à petit coût et grand impact. Maintenir ou développer une relation avec les producteurs et les parties intéressées.	✓		
	Augmenter la contribution régionale à ICI RDI, à ICI ARTV et à d'autres services spécialisés. Intensifier les échanges de contenus entre le réseau et les régions.	✓		
	Intégrer l'expérience Rive-Sud/Rive-Nord dans l'offre globale multiplateforme de nouvelles afin de tirer parti des pratiques et des méthodes journalistiques, et de renforcer le lien de Radio-Canada avec la collectivité, y compris celle du Grand Montréal.	✓		

Stratégies numériques des Services français

Radio-Canada développe et adapte son offre numérique afin de proposer à tous les Canadiens une expérience de contenu, d'échange et de personnalisation enrichissante, divertissante et innovatrice.

Stratégies numériques	Initiatives en 2014-2015	Statut		
		Terminée	En cours	Reportée
Web, réseaux sociaux, mobilité	Garder l'utilisateur au centre de l'expérience ICI Radio-Canada.ca.	✓		
	Lancer le site renouvelé ICI Tou.tv et son offre enrichie EXTRA dans le contexte de l'explosion de l'offre de rattrapage et de l'évolution des modèles d'affaires complémentaires.	✓		
	Encourager le développement de nouvelles formes de productions numériques dramatiques et documentaires.	✓		
	Concevoir des solutions pour la télévision et la radio sociales.	✓		
	Consolider le portefeuille des applications et le portefeuille des sites mobiles et faire en sorte qu'ils soient en phase et cohérents, tout en restant attentif aux habitudes de consommation changeantes des auditoires et aux défis financiers.	✓		
Chaînes spécialisées	Adapter la stratégie régionale des chaînes spécialisées, au vu des décisions du CRTC et de leur impact sur la production et l'accès aux marchés.	✓		
	Enrichir l'expérience numérique des chaînes spécialisées.	✓		
	Développer des économies d'échelle pour les chaînes spécialisées.	✓		

Stratégies de programmation des Services anglais

Les stratégies de programmation des Services anglais s'articulent autour de deux grands axes : se démarquer par rapport à l'offre des autres diffuseurs et présenter encore essentiellement des histoires typiquement canadiennes.

Stratégies de programmation	Initiatives en 2014-2015	Statut		
		Terminée	En cours	Reportée
Nouvelles	Améliorer l'expérience de l'auditoire par une sélection plus fine des sujets traités, du contenu journalistique original et une couverture plus solide des nouvelles de dernière heure.	✓		
	Étendre l'utilisation des personnalités à l'antenne sur toutes les plateformes et les propriétés afin d'accroître leur visibilité et la productivité.	✓		
	Mettre l'accent sur les plateformes numériques et mobiles, et les médias sociaux.	✓		
Divertissement télévisuel – émissions scénarisées (dramatiques, comédies, émissions pour enfants, documentaires) et non scénarisées (divertissement factuel)	Continuer à faire évoluer les émissions dramatiques, de comédie et de divertissement factuel pour qu'elles soient distinctives et uniques.	✓		
	Continuer de produire et de commander des documentaires passionnants et de grand calibre qui seront diffusés sur l'ensemble des services de CBC.	✓		
	Définir et mettre en œuvre une stratégie globale multiplateforme relative aux contenus pour les enfants, qui tient compte de l'environnement numérique.	✓		
Sports	Célébrer les grands événements sportifs en 2014-2015 comme la Coupe du Monde de la FIFA et s'engager dans des préparatifs à long terme pour les Jeux panaméricains de 2015 et les Jeux Olympiques de Rio 2016.	✓		
	Présenter des sujets qui sortent de l'ordinaire, qui mettent l'accent sur les personnalités sportives et leur parcours personnel.	✓		
	Adapter et rajuster la stratégie et les activités en matière de sports à la suite de la décision de la LNH concernant les droits médiatiques, en novembre 2013.	✓		
	Collaborer étroitement à la Coupe du Monde de la FIFA en 2014-2015 avec Radio-Canada, et se préparer pour les Jeux olympiques à venir (Jeux Olympiques de Rio 2016) et d'autres événements d'envergure (p. ex. : Jeux panaméricains à Toronto en 2015) sur toutes les plateformes, en poursuivant le double objectif d'optimiser les coûts de production et de maximiser les revenus.	✓		
Audio et radio : émissions parlées	Conservier les records d'auditoire de la radio terrestre tout en servant de nouveaux auditoires sur les plateformes numériques.	✓		
	Cibler le développement d'émissions de premier choix – locales et réseau – pour échanger les pratiques exemplaires, augmenter le rendement et améliorer la pertinence.	✓		
	Faire évoluer les installations de studio ainsi que les flux de production en studio.	✓		
Audio et radio : musique	Signer à nouveau ou renégocier les droits musicaux clés et les principales ententes avec les artistes afin de soutenir la programmation.	✓		
	Développer la programmation et la grille de CBC Radio 2 afin d'accroître la part d'auditoire du service et d'intégrer la publicité efficacement.	✓		
	En partenariat avec Radio-Canada, développer la stratégie musicale multiplateforme dans le respect de la spécificité des plateformes, des marques et des marchés.	✓		
Grands événements	Tenir notre engagement de diffuser de grands événements multiplateformes qui génèrent pour CBC/Radio-Canada des retombées patrimoniales, une importance sur le plan culturel, des qualités fédératrices ou de partage à l'échelle nationale, tout en ajustant notre offre en fonction des répercussions budgétaires.	✓		
Diversité et inclusion	Continuer d'évaluer la représentation de la diversité en ondes.	✓		
	Mettre en œuvre, de concert avec Radio-Canada, la stratégie relative à la programmation autochtone et aux contenus numériques autochtones.	✓		

Stratégies régionales des Services anglais

CBC s'appuie sur les initiatives mises en œuvre ou annoncées afin de mieux répondre aux besoins des régions. Il s'agira de bien ancrer le reflet des régions sur nos réseaux et de resserrer les liens avec les collectivités que nous servons.

Stratégies régionales	Initiatives en 2014-2015	Statut		
		Terminée	En cours	Reportée
Renforcement de nos liens	Continuer de renforcer notre engagement à offrir la meilleure combinaison de reflets locaux, régionaux et transrégionaux dans notre programmation locale et réseau.	✓		
Expansion de nos établissements actuels	Pas de nouvelles initiatives planifiées en 2014-2015.			
Expansion dans de nouveaux endroits	Pas de nouvelles initiatives planifiées en 2014-2015.			

Stratégies numériques des Services anglais

Pour rendre notre contenu accessible en tout temps et partout, nous investissons dans les nouvelles technologies et veillons à mettre en place le soutien nécessaire pour décliner notre contenu sur toutes nos plateformes. Nous nous efforçons aussi d'accroître l'utilisation et la portée des services numériques, et d'élargir nos activités de distribution numérique et de monétisation du contenu produit par CBC grâce à des partenariats et à des alliances stratégiques.

Stratégies numériques	Initiatives en 2014-2015	Statut		
		Terminée	En cours	Reportée
Divertissement	Utiliser les plateformes numériques pour attirer et retenir les auditoires des émissions de CBC.	✓		
	Explorer les possibilités du numérique en matière de programmation pour enfants.	✓		
	Poursuivre le développement de Curio.ca, un portail qui permet aux enseignants et aux étudiants d'avoir accès au meilleur contenu éducatif de CBC et de Radio-Canada.	✓		
Nouvelles	Investir dans des domaines prioritaires (journalisme d'enquête, journalisme social, etc.).	✓		
	Mettre sur pied une structure régionale à plusieurs niveaux.	✓		
Émissions parlées	Poursuivre le développement et l'expansion de l'offre numérique de CBC Books.	✓		
	Mettre à exécution une stratégie numérique pour les émissions parlées.	✓		
Musique	Se concentrer sur CBC Music pour les appareils mobiles et connectés.	✓		
	Explorer les sources de revenus non publicitaires pour le contenu musical (distribution de contenu, licences, merchandising, etc.).	✓		

Mesurer notre rendement

Indicateurs stratégiques

Évaluation de notre succès

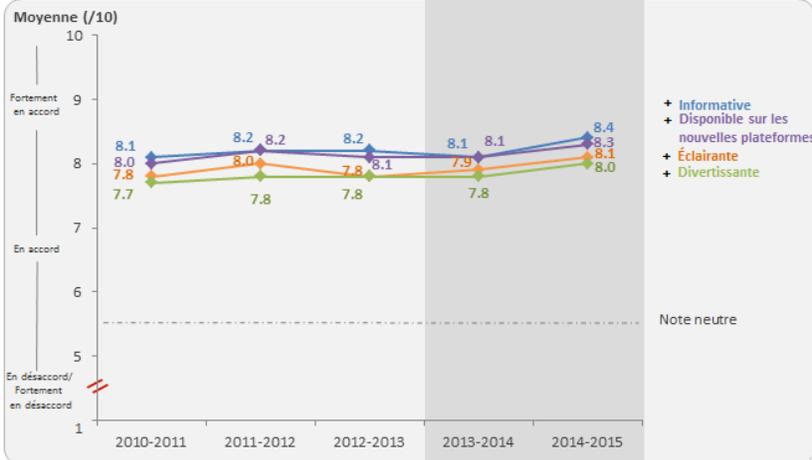
L'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement est essentiel pour démontrer notre responsabilité envers les Canadiens. Pour la *Stratégie 2015*, nous avons conçu un bulletin pour établir dans quelle mesure nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, et mesurer le rendement de notre programmation en ce qui concerne sa qualité, son caractère distinctif et sa capacité de refléter et de rassembler les Canadiens. En novembre 2012, nous avons commencé à évaluer dans quelle mesure nos émissions d'information reflètent une diversité d'opinions et couvrent les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée. Notre évaluation repose sur des données provenant de sondages réalisés auprès d'échantillons représentatifs de la population canadienne.

Les pages suivantes présentent les bulletins de rendement des Services français et des Services anglais pour l'exercice 2014-2015. Les commentaires de la direction font ressortir les écarts importants entre les deux plus récents bulletins (c'est-à-dire celui de 2014-2015 comparativement à celui de 2013-2014). Pour les besoins de la comparaison, notez que seuls les écarts supérieurs ou égaux à 0,2 entre les résultats de 2014-2015 et de 2013-2014 sont significatifs du point de vue statistique.

Rapport sur les Services français

Comment les Services français remplissent-ils le mandat de la Société conformément à la Loi¹?

La programmation de la Radio et de la Télévision de Radio-Canada est ...



Commentaires de la direction

Les francophones sont plus nombreux à percevoir que les Services français remplissent le mandat de CBC/Radio-Canada conformément à la Loi sur la radiodiffusion de 1991.

Comparativement à 2013-2014, chacune des dimensions mesurant la performance des Services français à remplir notre mandat a enregistré des hausses significatives de 0,2 point et plus. Les scores élevés de 8 points et plus qu'obtient Radio-Canada témoignent du fort support des francophones à l'égard de la Société.

Il importe également de noter qu'il s'agit pour Radio-Canada des résultats les plus élevés depuis 2010-2011.

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

Les différences entre les résultats 2014-2015 et 2013-2014 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 point ou plus.

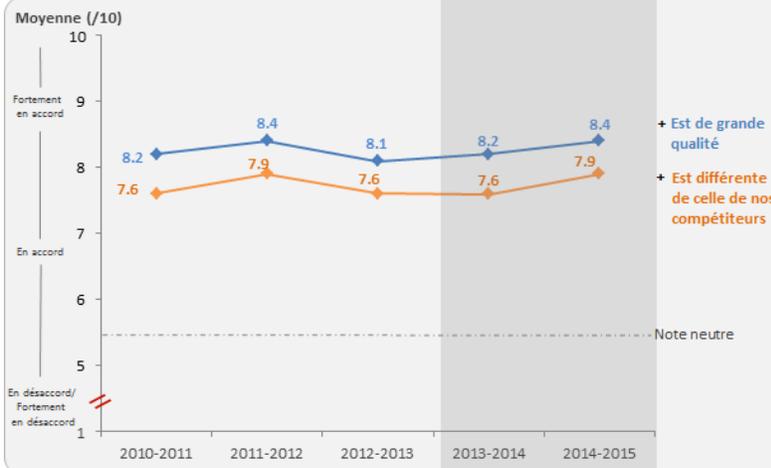
Elles sont indiquées comme suit : Baisse Stable Augmentation

- +

Quelle est la performance de la programmation des Services français en ce qui a trait à sa qualité et à son caractère distinctif¹?

La programmation offerte par Radio-Canada...

Contenu canadien de qualité, original et novateur



Commentaires de la direction

Les francophones répondent positivement aux initiatives annoncées et/ou mises en place par les Services français.

Comparativement à 2013-2014, les deux indicateurs mesurant « l'originalité, le caractère novateur et la qualité » de la programmation de Radio-Canada ont augmenté. Le caractère distinctif a augmenté de 0,3 point (de 7,6 à 7,9) alors que la dimension qualité a atteint un score élevé de 8,4, suite à un gain de 0,2 point.

Définition de la mesure utilisée : Moyenne pondérée des notes de perception attribuées pour chacun des services sur une échelle de 10 points.

Programmation et contenu offerts par l'un ou l'autre de nos services : ICI Radio-Canada Télé, ICI RDI, ICI ARTV, ICI Radio-Canada Première, ICI Musique, ICI Radio-Canada.ca et ICI Tou.tv.

Les différences entre les résultats de 2014-2015 et 2013-2014 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 point ou plus.

Elles sont indiquées comme suit : Baisse Stable Augmentation

- +

¹ Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Quelle est la performance de la programmation des Services français en ce qui a trait à sa capacité à refléter et à rassembler les Canadiens¹?

La programmation offerte par Radio-Canada...

Reflète et rassemble les Canadiens



Commentaires de la direction

Comparativement à 2013-2014, les francophones ont accordé des notes significativement plus élevées aux quatre dimensions mesurant la capacité de la programmation de Radio-Canada à refléter et rassembler les Canadiens (+0,3 point).

Définition de la mesure utilisée : Moyenne pondérée des notes de perception attribuées pour chacun des services sur une échelle de 10 points.

Programmation et contenu offerts par l'un ou l'autre de nos services : ICI Radio-Canada Télé, ICI RDI, ICI ARTV, ICI Radio-Canada Première, ICI Musique, ICI Radio-Canada.ca et ICI Tou.tv.

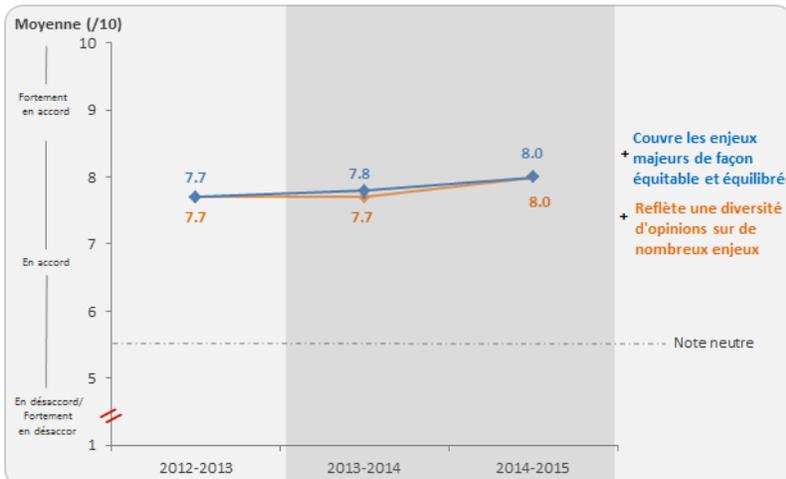
Les différences entre les résultats de 2014-2015 et 2013-2014 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 point ou plus.

Elles sont indiquées comme suit : Baisse Stable Augmentation

- +

La programmation d'information des Services français reflète-t-elle une diversité d'opinions et couvre-t-elle les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée¹?

La programmation d'information de Radio-Canada...



Commentaires de la direction

Les émissions d'information produites par les Services français continuent d'être perçues favorablement.

Comparativement à 2013-2014, les notes moyennes relatives à la capacité des émissions d'information de Radio-Canada à « refléter une diversité d'opinions sur de nombreux enjeux » et à « couvrir les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée » ont augmenté respectivement de 0,3 point et de 0,2 point, pour atteindre des notes élevées de 8,0.

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

Programmation et contenu offerts à la radio, à la télévision ou en ligne.

Les différences entre les résultats de 2014-2015 et 2013-2014 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 point ou plus.

Elles sont indiquées comme suit : Baisse Stable Augmentation

- +

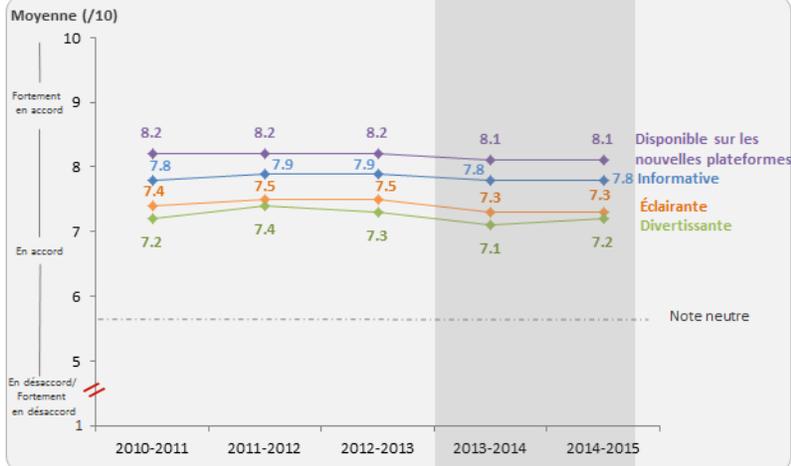
¹ Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Rapport sur les Services anglais

Comment les Services anglais remplissent-ils le mandat de la Société conformément à la Loi¹?

La programmation de CBC Radio et de CBC Television est...

Commentaires de la direction



Les anglophones estiment encore que les Services anglais de CBC/Radio-Canada remplissent leur mandat au sens de la Loi sur la radiodiffusion de 1991.

Comparativement à 2013-2014, tous les scores moyens de perception qui mesurent le rendement des Services anglais en vertu de leur mandat sont restés stables.

Depuis 2010-2011, les anglophones perçoivent davantage la programmation des Services anglais comme étant « disponible sur les nouvelles plateformes » (8,1) et « informative » (7,8).

Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 10 points.

Les différences entre les résultats de 2014-2015 et 2013-2014 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 point ou plus.

Elles sont indiquées comme suit : Baisse Stable Augmentation

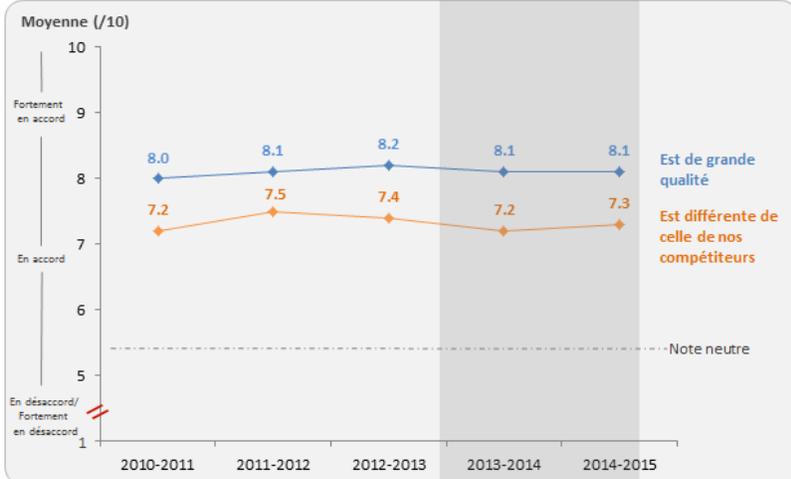
- +

Quelle est la performance de la programmation des Services anglais en ce qui a trait à sa qualité et à son caractère distinctif¹?

La programmation offerte par CBC...

Contenu canadien de qualité, original et novateur

Commentaires de la direction



Les anglophones continuent d'avoir une perception positive des Services anglais à l'égard d'une offre de programmation qui est à la fois de grande qualité et différente de celle offerte par d'autres.

Comme dans le passé, la programmation offerte par les Services anglais continue de recevoir sa note la plus élevée pour le critère lié à la qualité (8,1).

Définition de la mesure utilisée : Moyenne pondérée des notes de perception attribuées pour chacun des services sur une échelle de 10 points.

Programmation et contenu offerts par l'un ou l'autre de nos services : CBC Television, CBC News Network, **bold** (2010-2011 et 2011-2012 seulement), **documentary**, CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC.ca.

Les différences entre les résultats de 2014-2015 et 2013-2014 sont statistiquement significatives si elles sont égales à 0,2 point ou plus.

Elles sont indiquées comme suit : Baisse Stable Augmentation

- +

¹ Source : Sondage Mission Metrics, TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage). Les sondages téléphoniques sont réalisés en novembre et mars de chaque année.

Rendement des Services français et des Services anglais

Outre le suivi de notre rendement global, nous avons mis au point des indicateurs de rendement clés pour les Services français et les Services anglais.

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 sont formulés chaque année dans les plans de gestion des composantes médias. Les indicateurs opérationnels tiennent compte des parts d'auditoire, du nombre de visites enregistrées par les sites web, du nombre d'abonnés aux services 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

En 2014-2015, comme en témoignent les résultats tous secteurs confondus, Radio-Canada a poursuivi sa conversation avec les Canadiens, leur offrant une programmation de qualité axée sur des productions distinctives d'ici. Cependant, certains indicateurs, particulièrement ceux qui se rapportent aux revenus, sont demeurés en deçà des prévisions faites en début d'année.

ICI Radio-Canada Première et ICI Musique ont enregistré une part combinée de 21,4 %, et ont même établi un record de 21,7 % à l'automne 2014. Le résultat pour l'année dépasse la cible et est conforme à la performance record de 21,5 % de 2013-2014. À 19,2 %, la part d'auditoire pour l'année des émissions matinales d'ICI Radio-Canada Première a pratiquement atteint la cible¹.

À 19,8 %, la part d'auditoire aux heures de grande écoute d'ICI Radio-Canada Télé est en ligne avec la cible annuelle, malgré la concurrence féroce à laquelle se sont livrés les radiodiffuseurs de langue française pendant l'année. La chaîne a pu compter sur une programmation de grande qualité, axée sur le retour de plusieurs rendez-vous hebdomadaires attirant régulièrement plus d'un million de téléspectateurs (*19-2, Les enfants de la télé, Les pêcheurs, Mémoires vives, Tout le monde en parle, Unité 9*), sur l'arrivée de nouvelles émissions appréciées du public (*La théorie du K.O., Le Ti-Mé show, Nouvelle adresse*) et sur de grands événements ralliant les Canadiens, tels que la revue humoristique de fin d'année *Bye Bye 2014* qui a battu son propre record établi en 2013, avec 3,94 millions de téléspectateurs le 31 décembre 2014².

Du côté des chaînes spécialisées, la part d'auditoire combinée pour l'année finit à 4,8 %³, légèrement en retrait par rapport à la cible. Cela peut s'expliquer par différents facteurs, comme la baisse des cotes d'écoute d'ICI RDI à l'été 2014.

¹ Source : Numeris (Sondages BBM), moyenne des sondages du printemps et de l'automne 2014 par cahiers d'écoute, francophones âgés de 12 ans et plus.

² Source : Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), francophones du Québec (chaînes spécialisées : francophones du Québec abonnés à un service de distribution de télévision), âgés de 2 ans et plus.

³ *Idem.*

En information, la moyenne hebdomadaire de l'auditoire moyen par minute des téléjournaux régionaux de 18 h se situe sous la cible. À l'hiver 2015, les bulletins de nouvelles de début de soirée ont été moins suivis que les années précédentes. L'hiver 2014, par exemple, avait été marqué par la Commission Charbonneau et les élections provinciales au Québec.

De leur côté, les plateformes numériques de Radio-Canada ont continué de profiter des changements dans les habitudes de consommation de l'information. En effet, la moyenne mensuelle de visiteurs uniques sur l'ensemble des sites de Radio-Canada et sur les pages web régionales d'ICI Radio-Canada.ca a dépassé la cible annuelle. Le contenu développé pour les événements suivants a particulièrement attiré l'attention du public : les élections au Québec, la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014, les tragédies de Moncton, de Saint-Jean-sur-Richelieu et d'Ottawa, l'atterrissage raté à Halifax et les manifestations étudiantes.

Le nombre total d'abonnés à ICI EXPLORA est, encore une fois cette année, supérieur à la cible établie. La chaîne poursuit sa croissance, stimulée par le développement de sa programmation, les différentes initiatives pour accroître sa notoriété et une distribution accrue. Du côté d'ICI RDI et d'ICI ARTV, le rendement est inférieur aux attentes. ICI RDI subit l'impact de l'effritement des abonnements aux services de télédistribution traditionnels (câble et satellite). En ce qui concerne la performance d'ICI ARTV, cette situation s'explique par un rajustement à la baisse des données transmises par une tierce partie, par la popularité croissante des forfaits sur mesure ainsi que par le phénomène dorénavant visible du débranchement.

Enfin, les revenus autogénérés sont en deçà de la cible annuelle en raison du ralentissement persistant du marché publicitaire francophone, notamment au niveau de la télévision traditionnelle. Par ailleurs, la génération de revenus tirés de la publicité sur les plateformes numériques continue de poser plusieurs défis d'affaires pour l'ensemble de l'industrie. Par ailleurs, Radio-Canada a continué de mettre en œuvre sa stratégie de diversification des revenus. En 2014-2015, la diminution globale de nos revenus publicitaires a été en partie compensée par la hausse des revenus liée à la commercialisation des contenus et aux services aux producteurs indépendants.

Services français	Performance antérieure				Performance actuelle		Future
	Résultats annuels 2010-2011	Résultats annuels 2011-2012	Résultats annuels 2012-2013	Résultats annuels 2013-2014	Cibles annuelles 2014-2015	Résultats annuels 2014-2015	Cibles annuelles 2015-2016
Réseaux de radio ICI Radio-Canada Première et ICI Musique Part d'auditoire pour la journée complète ¹	19,5 %	17,8 %	18,5 %	21,5 %	20,6 %	21,4 %	21,2 %
Web ^{2,3} ICI Radio-Canada.ca, ICI Tou.tv, ICI Musique.ca, RCinet.ca, ICI ARTV.ca, ICI EXPLORA.tv.ca Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril-mars ⁴	2,0 millions	2,1 millions	2,2 millions	2,0 millions	1,8 million	1,9 million	2,8 millions
Télévision ICI Radio-Canada Télé Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison automne/hiver ⁵ ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA ^{3,6} Part d'auditoire de la journée complète, avril-mars ⁵	19,9 % 4,5 %	18,7 % 4,6 %	20,3 % 5,4 %	20,6 % 5,0 %	20,0 % 5,0 % ⁷	19,8 % 4,8 %	19,7 % 4,7 %
Régional ICI Radio-Canada Première Part d'auditoire des émissions du matin, lun-ven, 6 h à 9 h ¹ Auditoire moyen par minute, moyenne hebdomadaire, lun-ven, 18 h-18 h 30, saison automne/hiver ³ Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril-mars ⁴ Téléjournal 18 h Pages web régionales ³	19,0 % 0,317 million 0,447 million	17,0 % 0,291 million 0,476 million	17,7 % 0,347 million 0,646 million	20,9 % 0,355 million 0,660 million	19,5 % 0,350 million 0,592 million	19,2 % 0,325 million 0,722 million	18,1 % 0,310 million 0,758 million
Chaînes spécialisées ⁸ ICI RDI Abonnés ICI ARTV Abonnés ICI EXPLORA Abonnés	11,0 millions 2,1 millions s.o. ⁶	11,1 millions ⁹ 2,1 millions s.o. ⁶	11,2 millions 2,0 millions 0,3 million	11,1 millions 2,0 millions 0,5 million	11,1 millions 2,0 millions 0,5 million	10,8 millions 1,8 million 0,6 million	11,1 millions 1,8 million 0,8 million
Revenus ^{8,10} Services généralistes, spécialisés et en ligne	224,9 millions \$	228,6 millions \$ ¹¹	252,8 millions \$	243,3 millions \$	246,1 millions \$	233,8 millions \$	227,1 millions \$

¹ Source : Numeris (Sondages BBM), cahiers d'écoute, francophones âgés de 12 ans et plus. Les exercices 2010-2011 et 2011-2012 incluent le sondage d'automne seulement, et ceux de 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015 incluent la moyenne des sondages du printemps et de l'automne. Part d'auditoire pour la journée complète : Résultats pour les stations de radio francophones, dans les marchés desservis par une station de base de Radio-Canada. Part d'auditoire des émissions du matin : Résultats pour les francophones dans les marchés desservis par une station de base de Radio-Canada. À partir de 2015-2016, seuls les résultats du sondage d'automne seront inclus.

² Source : ICI Musique.ca a été lancé le 13 juin 2011. Les résultats de RCI Vision, qui a été lancé le 20 juin 2011, sont intégrés à ceux de RCinet.ca.

³ Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015 sont fondés sur l'exercice financier, soit la période d'avril à mars.

⁴ Source : comScore Media Metrix, visiteurs uniques utilisant un ordinateur, personnes âgées de 2 ans et plus. À partir de 2015-2016, le nombre de visiteurs uniques des sites web de Radio-Canada comprendra également les utilisateurs d'appareils mobiles (à l'exclusion des pages web régionales).

⁵ Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables (PPM), francophones au Québec (chaînes spécialisées : francophones au Québec abonnés à un service de distribution de télévision), âgés de deux ans et plus. À partir de 2015-2016, la part d'auditoire des chaînes spécialisées comprendra tous les francophones de 2 ans et plus.

⁶ Les résultats de la chaîne ICI EXPLORA, lancée à la fin de mars 2012, ne sont pas inclus dans les résultats de 2010-2011 et 2011-2012.

⁷ Modifié à la suite de la publication du Sommaire du Plan d'entreprise.

⁸ Au 31 mars 2015.

⁹ En 2012-2013, nous avons trouvé une erreur dans le calcul du nombre d'abonnés à ICI RDI affectant nos cibles annuelles, résultats à ce jour et résultats annuels. Nous avons rajusté les chiffres dans ce tableau pour refléter la méthode de calcul révisée pour l'ensemble des chiffres et périodes concernés.

¹⁰ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement, les autres revenus (p. ex., : commercialisation des contenus) et les crédits du FAPL. Les revenus d'ICI ARTV sont intégrés à 100 % même si Radio-Canada n'en détenait que 85 % des parts avant le 31 mars 2015. Depuis cette date, Radio-Canada est l'unique propriétaire d'ICI ARTV. Les crédits du FAPL, un fonds créé par le CRTC pour soutenir la programmation locale qui a été aboli le 31 août 2014, correspondent à la dernière tranche versée par le Fonds en 2014-2015.

¹¹ Les chiffres de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus d'ICI ARTV ni les revenus tirés du merchandising et des droits de diffusion, qui sont toutefois inclus dans les cibles de 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015 et 2015-2016.

Services anglais

Les Services anglais ont atteint ou dépassé la majorité des cibles fixées pour leurs indicateurs de rendement clés en 2014-2015.

Pour CBC Radio, les sondages d'automne par cahiers d'écoute ont continué d'être de plus en plus positifs. CBC Radio One et CBC Radio 2 ont obtenu une part d'auditoire combinée de 18,1 %. CBC Radio One récolte la part d'auditoire la plus élevée de son histoire pour la période d'automne, tandis que CBC Radio 2 obtient les meilleurs résultats depuis les changements apportés à sa programmation en 2008. Ces résultats combinés dépassent largement la cible et le rendement de l'an dernier.

CBC Television a clôturé l'année avec une part d'auditoire aux heures de grande écoute, sur six jours et pour la saison régulière, qui est inférieure à la cible. Ce résultat s'explique par la baisse de l'auditoire de certaines émissions de retour sur la grille, et par la contre-performance de nouvelles émissions entrées en ondes au cours de la même période. En revanche, la grille hivernale a continuellement attiré des auditoires plus nombreux, de nouvelles émissions populaires comme *Schitt's Creek*, *The Book of Negroes* et *X Company* faisant le plein de téléspectateurs. Les résultats réels pour l'année complète ont souffert de ces variations et se sont établis sous la cible annuelle.

La part d'auditoire de CBC News Network a été essentiellement stable pendant toute l'année, et a terminé l'année à un dixième de point de pourcentage de sa cible.

En fin d'année, l'indicateur de rendement pour la radio locale était tout juste sous la cible (moyenne hebdomadaire de 5,1 millions d'heures d'écoute comparativement aux 5,2 millions visés). Celui pour la télévision locale n'a pas non plus atteint la cible (malgré une amélioration au long de l'année), les baisses d'auditoire les plus marquées d'une année sur l'autre touchant les créneaux de 17 h et de 17 h 30. Ces baisses n'ont pas été compensées totalement par les augmentations enregistrées en fin de soirée.

La moyenne mensuelle de visiteurs uniques des pages d'accueil régionales a dépassé les attentes, stimulée par la couverture des élections ontarienne et québécoise, des fusillades à Moncton et sur la colline du Parlement et d'autres événements régionaux.

De même, la moyenne mensuelle de visiteurs uniques sur CBC.ca est supérieure à la cible et aux résultats réels de l'année précédente, en raison de l'intérêt qu'ont suscité des événements internationaux, nationaux et locaux majeurs.

Les niveaux d'abonnement à nos chaînes de télévision spécialisées CBC News Network et *documentary* répondaient aux attentes à la fin de l'année.

Les revenus ont été au rendez-vous, dépassant de plus de 5 % la cible à la fin de l'année. Cet excellent résultat tient au succès de la diffusion de la Coupe du Monde de la FIFA, Brésil 2014, et à divers postes de revenus non publicitaires.



Services anglais		Performance antérieure				Performance actuelle		Future
		Résultats annuels 2010-2011	Résultats annuels 2011-2012	Résultats annuels 2012-2013	Résultats annuels 2013-2014	Cibles annuelles 2014-2015	Résultats annuels 2014-2015	Cibles annuelles 2015-2016
Réseaux de radio								
CBC Radio One et CBC Radio 2	Part d'auditoire de la journée complète ¹	14,7 %	14,5 %	15,3 %	15,5 %	15,6 %	18,1 %	17,5 %
Web	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril-mars ³	5,8 millions	6,2 millions	6,3 millions	7,1 millions	7,0 millions	7,3 millions	s.o.
	CBC.ca ² Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril-mars ⁴	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	10,6 millions	11,2 millions
Télévision								
CBC Television	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison régulière (lun-dim) ⁵	9,3 %	8,6 %	6,8 %	8,3 %	s.o.	s.o.	s.o.
	Part d'auditoire aux heures de grande écoute, saison régulière (lun-ven et dim) ⁵	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	6,4 %	6,0 %	6,2 %
CBC News Network ⁶	Part d'auditoire de la journée complète, avril-mars ⁷	1,4 %	1,4 %	1,3 %	1,6 %	1,6 %	1,5 %	1,4 %
Régional								
Émissions du matin de CBC Radio One	Durée d'écoute moyenne hebdomadaire, (lun-ven), saison régulière ⁷	4,8 millions	6,0 millions	5,5 millions	5,2 millions	5,2 millions	5,1 millions	s.o.
	Part d'auditoire (lun-ven) saison régulière ⁸	s.o.	s.o.	s.o.	17,2 %	s.o.	19,5 %	19,6 %
Émissions de nouvelles télévisées de début/fin de soirée	Durée d'écoute moyenne hebdomadaire, (lun-ven), saison régulière ⁷	3,1 millions	3,3 millions	3,7 millions	3,7 millions	3,7 millions	3,4 millions	s.o.
Émissions de nouvelles télévisées de début de soirée	Auditoire moyen par minute, (lun-ven), saison régulière ⁹	s.o.	s.o.	s.o.	0,396 million	s.o.	0,375 million	0,360 million
Pages web régionales ²	Visiteurs uniques par mois en moyenne avril-mars ³	0,90 million	0,94 million	0,97 million	0,94 million	s.o.	s.o.	s.o.
Contenu régional ¹⁰	Moyenne mensuelle, visiteurs uniques, avril-mars ³	s.o.	s.o.	s.o.	s.o.	3,7 millions	4,0 millions	4,2 millions
Chaînes spécialisées								
CBC News Network	Abonnés	11,0 millions	11,3 millions	11,3 millions	11,3 millions	11,2 millions	11,2 millions	11,2 millions
documentary	Abonnés	2,4 millions	2,6 millions	2,7 millions	2,7 millions	2,7 millions	2,7 millions	2,7 millions
Revenus¹¹								
Services généralistes, spécialisés et en ligne		384 millions \$ ¹²	399 millions \$	362 millions \$	390 millions \$	298 millions \$	321 millions \$	246 millions \$

S.o. : non disponible ou ne s'applique pas.

¹ Source : Numeris (Sondages BBM), sondage d'automne (cahiers d'écoute), personnes âgées de 12 ans et plus. Résultats pour les services de CBC Radio dans les marchés desservis par une de nos stations de base.

² Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de télévision, qui va de septembre à mars, alors que les résultats de 2012-2013 et de 2013-2014 sont fondés sur l'exercice financier.

³ Source : comScore, mesure ordinateur, personnes âgées de 2 ans et plus. En 2013-2014, la moyenne mensuelle sur 11 mois, si l'on ne tient pas compte de février 2014 (le mois des Jeux olympiques), était de 6,9 millions de visiteurs uniques.

⁴ Source : comScore, personnes de 2 ans et plus. À compter de 2014-2015, la détermination de la mesure pour le web a été modifiée afin de refléter la nouvelle mesure multiplateforme devenue seulement disponible en août 2014. Par conséquent, la cible fixée pour 2014-2015 sous l'ancienne mesure ne s'applique plus.

⁵ Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables, personnes de 2 ans et plus. À compter de 2014-2015, la diffusion de *Hockey Night in Canada* par CBC le samedi soir n'est plus incluse dans nos cibles de performance étant donné que nous n'en avons plus le contrôle éditorial. Ce changement fait suite à l'acquisition des droits canadiens de diffusion de la LNH par Rogers Communications Inc. En 2013-2014 ainsi qu'au cours des années précédentes, ce créneau horaire était inclus dans notre évaluation de performance puisque la programmation diffusée était soit produite soit détenue par CBC.

⁶ Les résultats de 2010-2011 et de 2011-2012 reposent sur la saison de programmation régulière, alors que les résultats de 2012-2013 et de 2013-2014 sont fondés sur l'exercice financier.

⁷ Source : Numeris (Sondages BBM), audimètres portables, personnes âgées de 2 ans et plus. CBC News Network, exercice financier 2013-2014 a été calculée comme suit; c'est-à-dire semaines 32 et plus pour l'année de radiodiffusion 2012-2013 et les semaines 1-31 pour l'année de radiodiffusion 2013-2014.

⁸ Source : Numeris (Sondages BBM), sondage d'automne (cahiers d'écoute), personnes de 12 ans et plus. À compter de 2015-2016, la mesure pour la radio locale a été modifiée à la part d'auditoire des émissions du matin de CBC Radio One.

⁹ Source : Numeris (Sondages BBM), sondage d'automne (cahiers d'écoute), personnes de 12 ans et plus. À compter de 2014-2015, la détermination de la mesure pour la télévision locale a été modifiée à l'auditoire moyen par minute pour la première demi-heure (pour les émissions de 60 minutes) ou pour l'émission au complet (pour les émissions d'une demi-heure). Par conséquent, la cible fixée pour 2014-2015 sous l'ancienne mesure ne s'applique plus.

¹⁰ En 2014-2015, cet indicateur était mesuré en fonction du nombre mensuel moyen de visiteurs uniques pour tout le contenu régional, et non plus simplement pour les pages d'accueil régionales (pages de destination). Compte tenu de l'évolution du comportement de l'auditoire, qui accède maintenant au contenu par recherche directe ou par liens dans les médias sociaux, il n'est plus justifié d'utiliser la page d'accueil comme page de destination pour mesurer l'auditoire. Cette nouvelle mesure est donc mieux adaptée aux tendances observées parmi l'auditoire.

¹¹ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement, les revenus divers (p. ex., distribution de contenus) ainsi que les revenus du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL). Les revenus de *documentary* sont intégrés à 100 %, même si CBC/Radio-Canada ne détient qu'une part de 82 % dans la chaîne. Les chiffres de 2011-2012 ne comprennent pas les revenus tirés du marchandisage et des droits de diffusion, qui sont cependant inclus en 2012-2013 et 2013-2014. Les revenus tirés du FAPL, un fonds créé par le CRTC pour soutenir la programmation locale qui a été éliminé le 31 août 2014, correspondent à la dernière tranche versée par le Fonds en 2014-2015. 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*.

¹² Les résultats comprennent les revenus ponctuels tirés de la Coupe du Monde de la FIFA.

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 % de contenu canadien doit être diffusé. 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 2013-2014, CBC Television a continué de diffuser un pourcentage élevé d'émissions canadiennes pendant la journée de radiodiffusion (94 %) et a augmenté ses résultats de cinq points aux heures de grande écoute (91 %). Pour la même période, ICI Radio-Canada Télé a augmenté de cinq points (89 %) son pourcentage d'émissions canadiennes pendant la journée de diffusion, tout en maintenant un pourcentage élevé (90 %) aux heures de grande écoute.

Contenu canadien	Conditions de licence annuelles	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats	Résultats
		1 ^{er} sept. 2009 au 31 août 2010	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
ICI Radio-Canada Télé						
Journée de radiodiffusion (Lun-Dim, 6 h à minuit)	75 %	82 %	86 %	86 %	84 %	89 %
Heures de grande écoute (Lun-Dim, 19 h à 23 h)	80 %	88 %	93 %	93 %	91 %	90 %
CBC Television						
Journée de radiodiffusion (Lun-Dim, 6 h à minuit)	75 %	85 %	84 %	85 %	93 %	94 %
Heures de grande écoute (Lun-Dim, 19 h à 23 h)	80 %	82 %	82 %	81 %	86 %	91 %

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

6 *Un espace pour nous tous*

La stratégie de CBC/Radio-Canada, *Un espace pour nous tous*, nous donnera l'agilité et la stabilité financière nécessaires pour opérer dans un environnement médiatique en évolution rapide. En assurant sa pertinence dans l'univers numérique, ce plan a pour objectif de placer le radiodiffuseur public au cœur des conversations et des expériences en tant que Canadiens, alors même qu'il continue de desservir son auditoire le plus vaste : les utilisateurs des plateformes traditionnelles. La stratégie donne à CBC/Radio-Canada les moyens de se développer, aujourd'hui et à l'ère de la postradiodiffusion traditionnelle.

Cadre stratégique

Ce nouveau plan s'appuie sur les réussites de notre stratégie précédente, *2015 : Partout, Pour tous*, dans laquelle nous nous étions engagés à prendre une orientation plus distinctive, plus régionale et plus numérique d'ici 2015. Cet objectif étant largement atteint, le moment est venu d'accélérer la cadence et d'aller plus loin, pour que le radiodiffuseur public demeure pertinent tandis que le numérique transforme fondamentalement la radiodiffusion. Cette transformation touche la distribution et la consommation du contenu, entraîne une réflexion sur le modèle d'affaires des radiodiffuseurs canadiens et assure la continuité des investissements dans la programmation canadienne.

Nous vivons une période de transition très exigeante et complexe en prévision du futur. 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 :

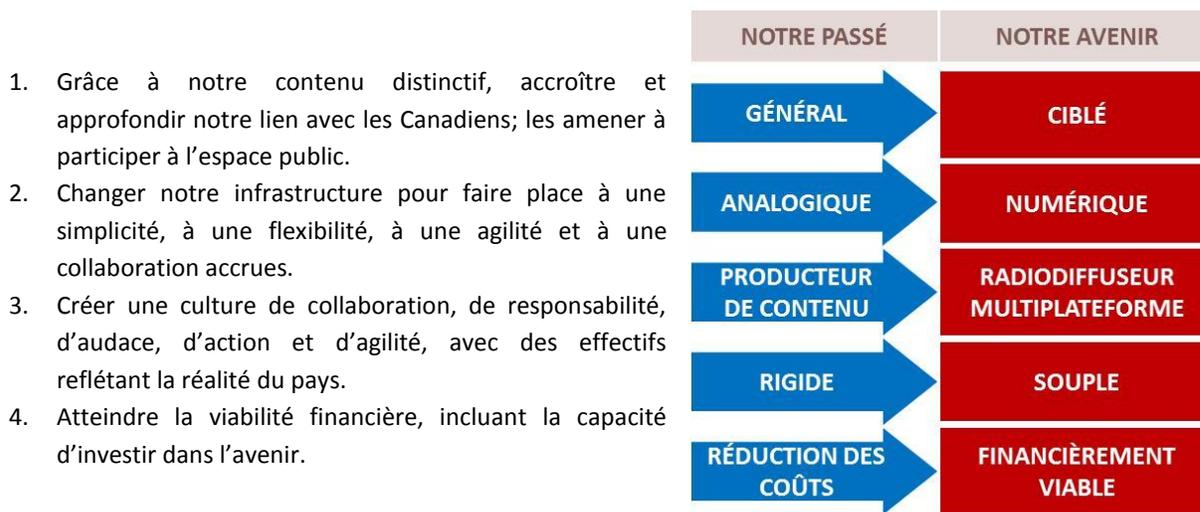
Mission : *CBC/Radio-Canada exprime la culture canadienne et enrichit la vie de tous les Canadiens en leur offrant un contenu diversifié qui informe, éclaire et divertit.*

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 extraordinaire et 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 plan stratégique établit également quatre objectifs qui nous positionneront pour l'avenir :



Pour mesurer le succès de ce nouveau plan, on recourra 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 sous-section *Mesurer notre rendement*, à la page 48.

Dans le futur, nous serons plus agiles, plus souples et plus viables financièrement. Mais le chemin pour y parvenir ne sera pas facile. *Un espace pour nous tous* exigera que nous prenions des décisions difficiles et que nous procédions à une restructuration dès le début de la mise en œuvre du plan afin d'avoir la souplesse financière requise pour réaliser nos objectifs d'ici 2020. La section suivante présente les initiatives qui seront mises en œuvre en 2015-2016 pour entreprendre notre transformation et assurer notre pertinence, aujourd'hui et pour les générations à venir.

Mise en œuvre

L'exercice 2015-2016 marque la première année du nouveau plan stratégique de la Société, *Un espace pour nous tous*. Les initiatives prévues pour cet exercice s'inscrivent dans la stratégie pour le contenu et les services et pour les catalyseurs clés.

1. Contenu et services : la pierre angulaire d'Un espace pour nous tous

1.1 Mobiliser les 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 nous amenant à faire preuve d'une créativité ambitieuse et parfois audacieuse afin de proposer à notre auditoire une vaste gamme de contenus percutants et de qualité supérieure qui informent, éclairent et divertissent sur toutes les plateformes.

Information			
Services anglais		Services français	
Initiatives clés pour 2015-2016	Résultats attendus pour 2015-2016	Initiatives clés pour 2015-2016	Résultats attendus pour 2015-2016
<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuer à mettre l'accent sur le journalisme original et d'enquête. 2. Adapter les émissions réseau en fonction des priorités des plateformes mobiles et numériques. 3. Concevoir et lancer des offres plus conviviales sur les appareils mobiles (par exemple, plus stables, plus personnalisables). 4. Étendre la portée du service des Nouvelles en augmentant la capacité de collecte de l'information et de distribution du contenu. 5. Renouveler et développer la programmation. 6. Poursuivre et approfondir les collaborations avec Radio-Canada pour le journalisme d'enquête et les reportages à l'étranger. 	<p>Proposer une couverture journalistique de qualité, crédible et équilibrée.</p> <p>Présenter une programmation qui est le miroir de la diversité culturelle et régionale de la société canadienne moderne.</p> <p>Mettre davantage l'accent sur l'offre numérique.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Compléter le projet des régions automatisées. 2. Optimiser les moyens de production à l'Information radio. 3. Poursuivre et approfondir les collaborations Radio-Canada/CBC pour le journalisme d'enquête et les reportages à l'étranger. 4. Poursuivre et augmenter la production de nouvelles en format numérique en priorisant la mobilité par l'intermédiaire des téléphones intelligents. 5. Préparer un plan de développement de destinations numériques de type magazine. 	<p>Mettre en place les moyens et les conditions nécessaires à un journalisme d'impact dans le cadre de la stratégie multiplateforme/multiécran.</p> <p>Continuer de développer l'offre numérique en information.</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <p>- Intensifier la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant du contenu et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles.</p>			

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

Service local			
Services anglais		Services français	
<p>Initiatives clés pour 2015-2016</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maintenir la présence géographique actuelle et faire évoluer le service en offrant des contenus adaptés aux besoins particuliers de chaque région. 2. Assurer un service de télévision locale de base incluant des bulletins de nouvelles le matin, en début et en fin de soirée, des manchettes fréquentes les jours de semaine et des services le week-end. 3. Lancer des marques locales. 	<p>Résultats attendus pour 2015-2016</p> <p>Atteindre les niveaux de service de base.</p> <p>Renforcer notre relation avec les auditoires des plateformes mobiles et numériques tout au long de la journée.</p> <p>Prioriser les plateformes mobiles 18 heures par jour, sept jours sur sept (18 X 7).</p>	<p>Initiatives clés pour 2015-2016</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Maintenir la poussée des émissions de proximité à la radio. 2. Poursuivre l'opérationnalisation de la stratégie <i>Raconter le pays</i>. 3. Terminer le déménagement des établissements de Moncton et de Sudbury. 4. Continuer le développement et la mise à l'essai de modes de production novateurs et de moyens d'utiliser l'espace pour pouvoir relever certains défis de production dans les régions. 5. Favoriser les initiatives de rencontre avec les auditoires, comme les assemblées publiques ou les ateliers d'innovation propres à susciter la mobilisation. 	<p>Résultats attendus pour 2015-2016</p> <p>Offrir encore plus de journalisme d'impact dans les régions.</p> <p>Reconfigurer l'infrastructure en misant sur plus de simplicité et de collaboration.</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	
Initiatives clés pour 2015-2016	Résultats attendus pour 2015-2016	Initiatives clés pour 2015-2016	Résultats attendus pour 2015-2016
<ol style="list-style-type: none"> 1. Investir dans la grille aux heures de grande écoute conformément à la <i>Stratégie 2020</i>. 2. Moderniser les images de marque des émissions documentaires actuelles comme <i>The Passionate Eye</i> et <i>The Nature of Things</i>, et de la chaîne <i>documentary</i>. 3. Créer et établir une nouvelle marque pour la programmation artistique de CBC. 4. Rafraîchir et renouveler nos contenus pour enfants, y compris l'expérience numérique que nous offrons à cet auditoire. 5. Continuer de travailler avec Radio-Canada pour développer de grands événements. 6. Utiliser les plateformes numériques et les médias sociaux pour attirer et retenir les auditoires des émissions de CBC. 	<p>Proposer une programmation qui est 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>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investir stratégiquement dans les séries de fiction. 2. Développer un volet de programmation à valeur événementielle en utilisant la télévision comme locomotive. 3. Affirmer ICI ARTV comme partenaire « culture et variétés » prépondérant dans le cadre de la stratégie multiécran du groupe Radio-Canada. 4. Soutenir et propulser la performance d'ICI EXPLORA avec un œil particulier sur l'intégration multiplateforme et la recherche de contenus inusités. 5. Explorer de nouveaux partenariats en programmation jeunesse. 6. Offrir une programmation forte et attrayante, tant en mode gratuit qu'aux abonnés d'ICI Tou.tv EXTRA. 7. Mettre en place les initiatives de la stratégie littéraire multiplateforme. 	<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>
Résultats attendus/objectifs à long terme			
<p>- Approfondir la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant du contenu et des services pertinents et typiquement canadiens, au moyen de méthodes de distribution modernes et en privilégiant les services numériques et mobiles.</p>			

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

Sports			
Services anglais		Services français	
Initiatives clés pour 2015-2016 1. En collaboration avec Radio-Canada, exécuter le plan de couverture des Jeux panaméricains de 2015 et préparer les Jeux Olympiques de 2016. 2. Mettre en valeur les sports olympiques et les sports amateurs associés aux Jeux olympiques pour soutenir les Jeux. 3. Créer une expérience numérique dynamique riche en contenu vidéo partageable sur les réseaux sociaux.	Résultats attendus pour 2015-2016 Offrir aux Canadiens des expériences pertinentes et rassembleuses, et présenter les talents canadiens. Lancer les conversations sur le sport au Canada en proposant un journalisme sportif digne de confiance. Assurer la position financière du groupe Sports et Jeux olympiques.	Initiatives clés pour 2015-2016 1. En collaboration avec CBC, exécuter le plan de couverture des Jeux panaméricains de 2015 et préparer les Jeux Olympiques de 2016. 2. Déployer une offre de journalisme sportif pertinente et distinctive, intégrée à l'offre multiplateforme/multiécran.	Résultats attendus pour 2015-2016 Élargir la couverture sportive en lien avec l'Information. Garantir une position financière saine pour les initiatives olympiques.
Résultats attendus/objectifs à long terme - 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	
Initiatives clés pour 2015-2016 1. Réduire le nombre de reprises dans les grilles. 2. Développer de manière ciblée des émissions pour mettre en œuvre de meilleures pratiques dans l'ensemble du service. 3. Investir dans une programmation audio conçue pour les plateformes web et mobiles.	Résultats attendus pour 2015-2016 Maintenir notre position de leader et nos cotes d'écoute records. Faire connaître encore plus notre programmation et notre marque. Accroître notre portée et notre capacité de mobilisation, particulièrement auprès des jeunes et des nouveaux auditoires.	Initiatives clés pour 2015-2016 1. Poursuivre le développement de la grille de jour radio. 2. Initier de nouvelles productions ponctuelles en radio.	Résultats attendus pour 2015-2016 Élargir la portée et l'impact des grilles et des services, en accompagnant les publics dans leurs changements d'habitudes de consommation.
Résultats attendus/objectifs à long terme - Intensifier la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant du contenu 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 2015-2016	Résultats attendus pour 2015-2016	Initiatives clés pour 2015-2016	Résultats attendus pour 2015-2016
<p>1. Repositionner CBC Radio 2 davantage comme un service peu coûteux et mieux intégré à notre offre numérique.</p> <p>2. Aligner le service avec les habitudes de consommation des auditoires.</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>1. Concevoir une offre musicale, radiophonique et numérique axée sur l'accessibilité, le plaisir et la découverte.</p> <p>2. Continuer à développer de nouveaux modes multiplateformes et efficaces de captation de concerts dans divers genres musicaux.</p>	<p>Affirmer ICI Musique comme « promoteur de talent et créateur d'événements ».</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <p>- Intensifier la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiens en offrant du contenu 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 réduire 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.

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

Réduction de la production à l'interne	
Objectif du projet : La Société prévoit mettre l'accent sur la production de contenu à l'externe et réduire de manière importante la production à l'interne, à l'exclusion de l'information, des affaires publiques et de la radio.	
Services anglais et français	
Initiatives clés pour 2015-2016	Résultats attendus pour 2015-2016
1. Développer et préciser le plan de réduction de la capacité de production télévisée en studio, en concertation étroite avec les secteurs de programmation et des revenus.	Mettre en application le plan de réduction de l'empreinte immobilière. Optimiser les moyens et les processus de production. Maximiser le rendement du capital investi. Protéger les relations d'affaires, la programmation et les revenus.
Résultats attendus/objectifs à long terme	
<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 : Migrer les sites web CBC Music.ca et ICI Musique.ca vers une infrastructure dorsale commune.	
Service français et Services anglais	
Initiatives clés pour 2015-2016	Résultats attendus pour 2015-2016
1. Achever les mises à niveau requises pour le soutien des systèmes et le codage, le cas échéant.	Mettre sur pied un plan et en entreprendre les premières étapes en vue de développer une infrastructure consolidée.
Résultats attendus/objectifs à long terme	
<ul style="list-style-type: none"> - 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 d'*Un espace pour nous tous*, la Société réinventera sa façon de travailler ainsi que les outils et l'infrastructure nécessaires afin d'introduire de la flexibilité, de transférer les risques et d'utiliser la technologie de manière à réduire les coûts.

Infrastructure

Alors que la Société passe du statut de producteur public à celui d'entreprise publique de médias et qu'elle met l'accent sur les partenariats afin de développer du contenu, des occasions se présentent pour réduire, repenser ou éliminer des aspects de l'infrastructure actuelle : réduire l'empreinte technologique, diminuer les productions à l'interne et repenser l'utilisation des immeubles.

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 2015-2016 1. Définir le catalogue de services qui sont offerts actuellement par les centres de données des TI de la Société. 2. Évaluer en détail les stocks physiques et virtuels des centres de données. 3. Évaluer les options de réduction de coûts dans nos centres de données des TI.	Résultats attendus pour 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 attendus/objectifs à long terme - Générer des économies potentielles jusqu'à un million de dollars par an. - Moderniser l'infrastructure des TI de la Société et la rendre plus agile.	

Immobilier

Le portefeuille immobilier de CBC/Radio-Canada compte environ quatre millions de pieds carrés. La Société détient approximativement 90 % de cette empreinte immobilière (21 immeubles). L'âge moyen de ce portefeuille immobilier dépasse 35 ans et la majorité de ces actifs nécessitent des réparations majeures ou devront en subir dans un avenir proche. La Société exploite déjà très efficacement ses immeubles : le coût au pied carré se compare aux plus bas points de référence de l'industrie.

Le plan immobilier stratégique de CBC/Radio-Canada 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 ou cession-bail des immeubles).

Par conséquent, compte tenu de la diminution de l'empreinte immobilière requise par les exigences technologiques et des nouvelles normes d'aménagement des espaces de travail de CBC/Radio-Canada (aires ouvertes et environnement collaboratif), la Société réduira son portefeuille immobilier de 50 % (deux millions de pieds carrés).

Certains projets sont achevés ou en voie de l'être : Halifax, Moncton, Corner Brook, Sydney, Gander/Grand Falls et Sudbury sont des exemples de modernisation réussie qui ont réduit l'empreinte immobilière de CBC/Radio-Canada.

Réduction de l'empreinte immobilière	
Objectif du projet : Réduction du portefeuille immobilier.	
<p>Initiatives clés pour 2015-2016</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sélectionner un soumissionnaire pour le projet de la nouvelle Maison de Radio-Canada (MRC) ou analyser des solutions de rechange advenant le rejet d'une proposition. 2. Étudier les options pour le Centre canadien de radiodiffusion de Toronto. 3. Lancer les projets régionaux (proposition d'affaires). 	<p>Résultats attendus pour 2015-2016</p> <p>Obtenir l'approbation du Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Au besoin, discuter avec la Ville de Montréal d'un éventuel rezonage du site actuel. <p>Établir les besoins de programmation et de production du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto.</p> <p>Réaliser une analyse du marché de Toronto.</p> <p>Lancer les projets régionaux de Charlottetown, d'Iqaluit, de Calgary et de Winnipeg.</p>
<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Procéder à la réduction de deux millions de pieds carrés d'ici 2020. - Mettre en œuvre une nouvelle norme d'aménagement des espaces de travail (aires ouvertes et environnement collaboratif). - Transférer les risques (location d'espaces dans tous les cas). 	

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. Puisqu'*Un espace pour nous tous* a pour objectif de développer la culture interne, les compétences et la structure nécessaires au maintien de notre réussite, il faudra continuer d'éliminer les silos, améliorer la collaboration, devenir plus efficaces, simplifier les processus, déterminer

clairement nos attentes envers les leaders, valoriser leur engagement et la prise de responsabilités, et nous assurer d'avoir les bons talents aux bons postes, que ce soit au sein de nos équipes internes ou chez nos partenaires.

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 <i>Un espace pour nous tous</i>.</p>	
<p>Initiatives clés pour 2015-2016</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lancer l'outil de gestion des organigrammes et de la base de données des compétences. 2. Déterminer les segments essentiels de nos effectifs et piloter une approche faisant appel à un modèle prévisionnel. 3. Améliorer notre stratégie de recrutement et de dotation. 4. Communiquer le nouveau Plan national sur l'inclusion et la diversité (plan triennal). 	<p>Résultats attendus pour 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 stratégie <i>Un espace pour nous tous</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>Initiatives clés pour 2015-2016</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Offrir des programmes pour aider les leaders à gérer plus efficacement le changement. 2. Faire progresser les priorités stratégiques en intervenant directement auprès des leaders et de leurs équipes sur les projets hautement prioritaires afin d'offrir des outils et de l'expertise en matière de changement pour appuyer les résultats opérationnels désirés. 3. Soutenir le déploiement du design organisationnel en faisant appel aux pratiques et à l'expertise en matière de gestion du changement. 	<p>Résultats attendus pour 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 attendus/objectifs à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - S'assurer d'avoir les bonnes compétences au bon endroit et au bon moment à mesure que la stratégie <i>Un espace pour nous tous</i> est mise en œuvre. - Fournir des occasions d'évolution de carrière aux effectifs actuels. - Réduire nos coûts d'embauche. 		<p>Résultats attendus/objectifs à long terme</p> <ul style="list-style-type: none"> - Les employés comprennent la stratégie et s'engagent à la soutenir pour assurer son succès et la réalisation de ses avantages. 	

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 avec une structure de coûts gérable, des sources de revenus adéquates et fiables, ainsi que des flux de trésorerie disponibles suffisants pour investir dans l'avenir. Les stratégies d'*Un espace pour nous tous* indiquées ci-dessus déterminent l'orientation que doit prendre CBC/Radio-Canada pour atteindre la viabilité financière à long terme.

Mesurer notre rendement

Un des éléments centraux d'*Un espace pour nous tous* est l'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement. S'appuyant sur les outils existants utilisés pour mesurer les progrès de la *Stratégie 2015*, CBC/Radio-Canada a développé un cadre simplifié de mesure du rendement pour évaluer sa nouvelle stratégie.

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

Le bulletin de rendement de la *Stratégie 2020*, illustré ci-dessous, est un outil de reddition de compte qui sert à démontrer que nous atteignons les objectifs stratégiques nationaux d'*Un espace pour nous tous*. Un ensemble d'indicateurs ont été développés pour mesurer spécifiquement chaque aspect clé de la nouvelle stratégie. Ils incluent les résultats de sondages, les données sur les auditoires (p. ex., portée numérique, temps consacré à l'écoute), les données financières (p. ex., réduction des coûts, fonds d'investissement) et les données sur les résultats internes (empreinte immobilière).

La progression de la mise en œuvre de la *Stratégie 2020* sera mesurée en fonction des cibles annuelles et pour 2020. Ces cibles seront établies en même temps que les plans de gestion de la Société qui sont approuvés par le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada à sa réunion de mars chaque année. Les informations contenues dans le bulletin de rendement de la *Stratégie 2020* seront aussi utilisées dans nos documents institutionnels clés (Rapport annuel et Sommaire du Plan d'entreprise)¹.

INDICATEUR	TYPE DE DONNÉES	PROVENANCE DES DONNÉES
Auditoire/marché		
1. CBC/Radio-Canada est très importante pour moi personnellement	Perception	Sondage indépendant
2. La programmation offerte par CBC/Radio-Canada reflète une diversité d'opinions et une couverture objective	Perception	Sondage indépendant
3. Portée numérique de CBC/Radio-Canada	Cotes d'écoute	comScore
4. Nombre d'interactions numériques avec CBC/Radio-Canada tous les mois	Cotes d'écoute	comScore
5. Temps total passé avec CBC/Radio-Canada	Cotes d'écoute	Numeris et données du serveur interne
Infrastructure		
6. Diminution de l'empreinte immobilière	Rapport	Données internes
Personnes		
7. Mobilisation des employés	Perception	Sondage indépendant
8. Diversité des employés	Rapport	Données internes
Finances		
9. Cible de réduction des coûts atteinte	Finances	Données internes
10. Cible du fonds d'investissement atteinte	Finances	Données internes

CBC/Radio-Canada continuera aussi de surveiller 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 seront colligées au moyen de sondages de qualité supérieure menés auprès d'échantillons représentatifs de francophones et d'anglophones.

¹ Des indicateurs opérationnels ont aussi été développés pour les composantes médias de CBC/Radio-Canada. Ils serviront à démontrer les résultats sur le plan des auditoires et les résultats financiers des Services français et des Services anglais. Ces indicateurs opérationnels tiennent compte des parts d'auditoire, du nombre de visites enregistrées par les sites web, du nombre d'abonnés aux services et des revenus générés. Ils seront présentés à notre Conseil d'administration et publiés dans nos rapports financiers trimestriels et dans notre rapport annuel.

7 Personnes et Culture : harmoniser notre stratégie

Personnes et Culture avec notre stratégie d'entreprise

Continuant à s'inspirer des succès de la *Stratégie 2015*, la Société place les employés au centre de ses priorités. Avec le dévoilement de notre nouvelle stratégie, *Un espace pour nous tous*, c'est sur le talent, la passion et la mobilisation de nos employés que repose la poursuite de notre succès. Personnes et Culture s'assure 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.

En 2014-2015, nous avons amélioré davantage la stratégie triennale de Personnes et Culture pour tenir compte des objectifs définis dans *Un espace pour nous tous* 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.

Aligner notre stratégie avec *Un espace pour nous tous*

Les priorités suivantes relativement à nos employés appuient la mise en œuvre du plan stratégique de la Société :

Stimuler

- Favoriser la transformation de l'entreprise. Appuyer le personnel et les gestionnaires durant les changements importants.
- Bâtir et maintenir un effectif performant, où chacun a la chance d'offrir le meilleur de lui-même dans un environnement sécuritaire.

Mobiliser

- Alimenter une culture saine et gagnante, qui encourage et reconnaît le rendement.
- S'assurer que nos ressources en effectif et leurs conditions de travail sont appropriées pour appuyer la stratégie.

Améliorer

- Continuer à faire évoluer les processus, les structures et les approches pour accroître la souplesse de la main-d'œuvre et contribuer à donner forme à la culture. Orienter les programmes pour soutenir la nouvelle orientation stratégique et sa réalisation.

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.

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.

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

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 Bell Canada, Rogers Communications Inc., Shaw Communications Inc., Postes Canada, Exportation et développement Canada, Énergie atomique du Canada Ltée, le Secrétariat du Conseil du Trésor, Air Canada et Chemin de fer Canadien Pacifique. 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.

Depuis cinq ans, CBC/Radio-Canada continue de chercher des moyens d'être encore plus responsable et transparente envers les Canadiens, notamment grâce à la divulgation proactive. En septembre 2014, la Société a rendu public 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 résulte en un régime à moindres risques pour CBC/Radio-Canada 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, au point qu'au 31 décembre 2014, le Régime était entièrement capitalisé selon le principe de la continuité de l'exploitation, et capitalisé dans une proportion de 92 % selon le principe de la solvabilité. CBC/Radio-Canada a choisi de ne pas verser de cotisations supplémentaires spéciales au cours des quatre 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.

Il y a trois ans, nous avons commencé à hausser la proportion des cotisations salariales, qui se situe actuellement à 40 %. Les autres augmentations prévues porteront graduellement la cotisation des employés au Régime de retraite

à 50 % de la cotisation globale en date du 1^{er} juillet 2017. La part payée par les employés augmentera à 43,33 % le 1^{er} juillet 2015. 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 devenir *Un espace pour nous tous*, 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. Le réaligement de tous les services d'apprentissage à l'échelle de l'organisation permet de créer de nouveaux services qui sont mieux intégrés et ciblés en fonction des besoins et des priorités de l'entreprise et de ses leaders. Nous offrirons les solutions d'apprentissage sensées et efficaces requises pour permettre aux employés de s'adapter rapidement aux changements technologiques et à l'évolution de l'environnement opérationnel (p. ex., principes de base du numérique). Nous continuerons d'évoluer et d'offrir aux leaders de tous les niveaux hiérarchiques l'occasion d'acquérir de solides compétences en leadership (p. ex., Écosystème évolutif du développement du leadership). Les programmes de gestion du changement et de développement offerts permettront de soutenir l'organisation dans le but de réaliser sa transformation. Nous concentrerons encore plus que jamais nos efforts en vue de perfectionner et de retenir notre personnel clé – dont la contribution sera 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).

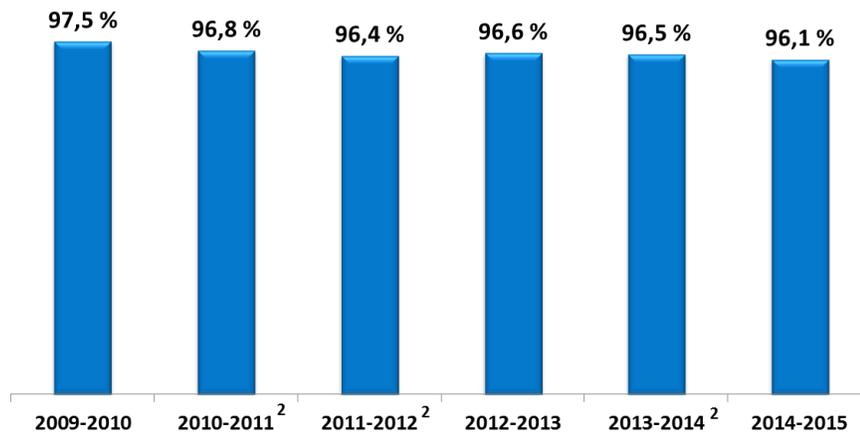
Évaluation de nos succès

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 avons ajouté 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), à la fois dans le Plan d'entreprise et dans le rapport annuel de la Société.

Les cibles que nous avons établies tiennent compte de l'impact sur l'organisation de la stratégie *Un espace pour nous tous*, des priorités opérationnelles et des pressions financières.

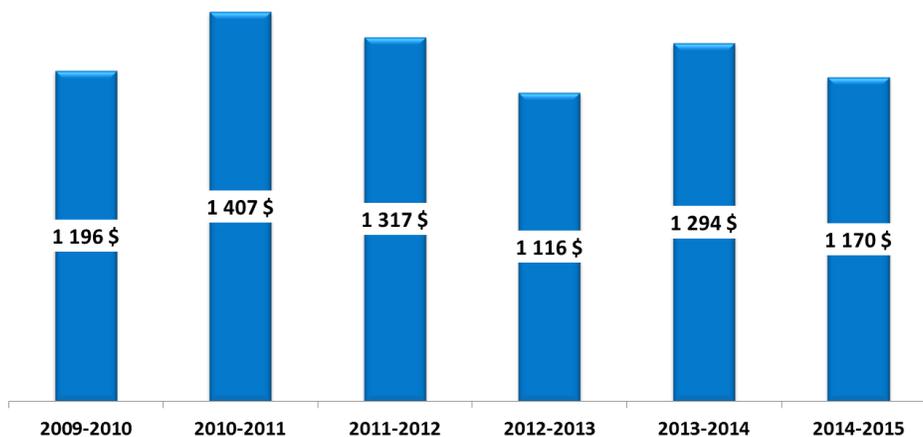
De plus, nous surveillons, sur une base trimestrielle à l'interne, le roulement des nouveaux employés, le taux d'absentéisme, les coûts des heures supplémentaires et l'équité en matière d'emploi.

Taux de maintien des effectifs ¹



Le taux global de maintien en poste des employés permanents est demeuré supérieur à 96 % même si la Société a poursuivi ses mesures de compression des effectifs à la suite de l'annonce des réductions de 2014.

Dépenses en formation par employé ³



Notre environnement en matière de relations de travail

L'effectif de la Société se compose d'environ 87 % d'employés syndiqués affiliés aux six 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 divertissement ⁴.

¹ (Nombre d'employés permanents moins 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 (Total de l'argent investi dans la formation + coûts de formation opérationnelle) / Nombre d'employés.

⁴ 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).

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'acquiescer 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 membres actuellement du SCRC, du STARF, du SCFP 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 est 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 qui sera l'agent négociateur qui représentera tous les employés (à l'exception des réalisateurs) dans le processus de négociation collective. Au moment de l'impression, les résultats étaient encore inconnus. La demande de révision s'inscrit dans l'évolution naturelle des relations de travail et du secteur de la radiodiffusion. CBC, le réseau de langue anglaise de CBC/Radio-Canada, a demandé et obtenu la révision de sa structure de négociation en 2003 et une seule unité de négociation regroupe maintenant tous les syndiqués.

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.

**Nota : Le décompte des membres indiqué ci-dessous est celui en date du 22 mars 2015.*

Dossier national



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

** 681 membres*

CBC – Dossier anglais



GCM

Guides 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

*** 4 122 membres**

Radio-Canada – Dossier français



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

*** 260 membres**



SCFP

Syndicat canadien de la fonction publique

Représente tout le personnel administratif et de soutien administratif, à l'exception du personnel de supervision, dans la province de Québec et la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

26 septembre 2010 au 20 septembre 2015

*** 503 membres**



SCRC

Syndicat des communications de Radio-Canada

Représente tout le personnel journalistique dans la province de Québec et la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

1^{er} octobre 2012 au 28 février 2015

*** 1 347 membres**



STARF

Syndicat des technicien(ne)s et des artisan(e)s du réseau français de Radio-Canada

Représente tout le personnel technique dans la province de Québec et la ville de Moncton (Nouveau-Brunswick)

1^{er} avril 2013 au 31 mars 2014

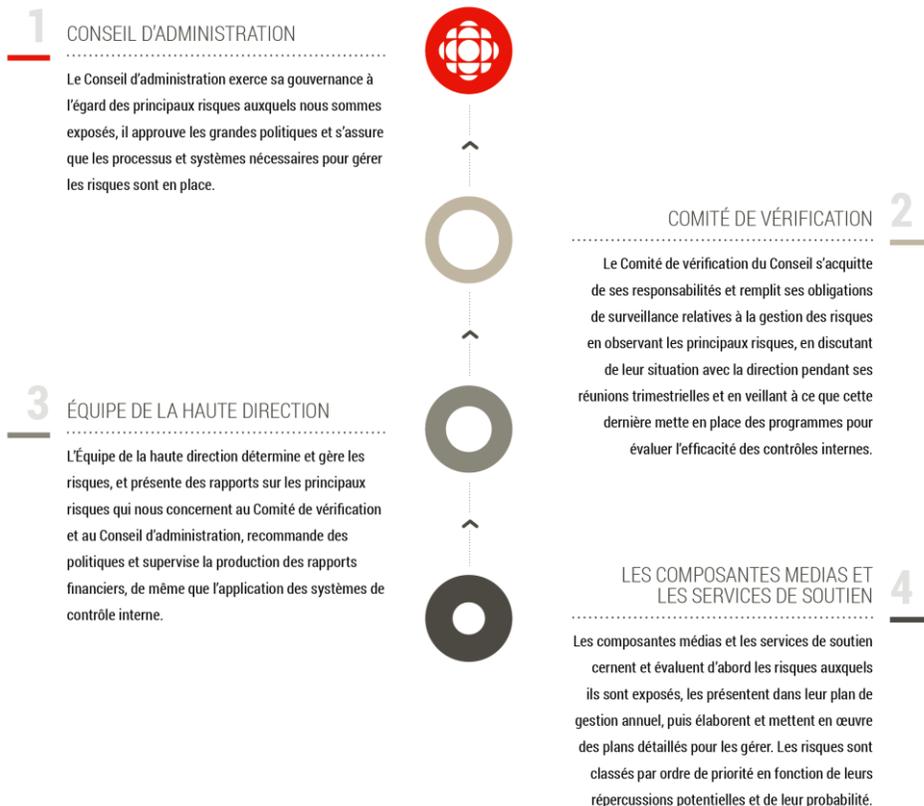
*** 989 membres**

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 et aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. Ayant en vertu de la loi le mandat de servir tous les Canadiens, 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 2014-2015 et leurs répercussions continues en 2015-2016.

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

PRINCIPAUX RISQUES	MESURES D'ATTENUATION	CONSÉQUENCES POUR L'AVENIR
1. Mise en œuvre de la stratégie <i>Un espace pour nous tous</i>		
<p>La capacité du radiodiffuseur public à remplir son mandat est amoindrie par plusieurs facteurs : déplacement de l'auditoire de la télévision traditionnelle vers la télévision spécialisée et les plateformes numériques; évolution rapide des technologies; évolution des habitudes de consommation des médias; et fragmentation de l'industrie.</p> <p>Le nouveau plan stratégique, <i>Un espace pour nous tous</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>Prendre l'initiative de lancer une conversation avec les principaux intervenants dans le but de réformer l'écosystème et les exigences en matière de financement de l'industrie.</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 faire en sorte que CBC/Radio-Canada soit mieux positionnée pour 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>Revoir et modifier la structure organisationnelle pour assurer une cohésion optimale avec le plan stratégique.</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 nouveau 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>CBC/Radio-Canada est aux prises avec des défis financiers sur plusieurs fronts : affaiblissement du marché publicitaire dans toute l'industrie; exode des revenus publicitaires vers les plateformes numériques au détriment des services de télévision traditionnels; et décision de la LNH de faire affaire avec un seul radiodiffuseur exclusif. Ces réductions s'ajoutent aux pressions importantes que la Société a déjà dû gérer depuis 2008-2009 : budget fédéral de 2012 (115 M\$), élimination du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) (47 M\$); et gel du financement au titre de l'inflation salariale pour cinq des six derniers exercices (65 M\$).</p> <p>Notre flexibilité financière étant limitée, les initiatives du plan stratégique <i>Un espace pour nous tous</i> doivent être financées par des réductions de services.</p>	<p>La mise en œuvre de la stratégie <i>Un espace pour nous tous</i> entraînera l'abolition de jusqu'à 1 500 postes d'ici 2020. Les deux tiers de ces réductions devraient être annoncées d'ici le 31 mars 2016.</p> <p>Des réductions nécessaires au financement de la stratégie <i>Un espace pour nous tous</i> ont été prévues et intégrées dans le plan financier quinquennal créé pour appuyer la nouvelle stratégie. Surveillance accrue pour s'assurer d'atteindre les résultats visés.</p>	<p>Il pourrait être nécessaire de modifier les plans de mise en œuvre si les cibles de réduction ne sont pas atteintes, si les revenus publicitaires continuent de diminuer ou si le financement public est encore réduit.</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 au nouveau plan stratégique de la Société 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 stratégie <i>Un espace pour nous tous</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 soutenant la gestion du changement en lien avec les principaux projets de mise en œuvre d'<i>Un espace pour nous tous</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; et accroissement des efforts pour reconnaître les contributions des employés.</p> <p>Mettre en œuvre des plans d'action pour appliquer les recommandations du rapport Rubin à la suite de l'enquête indépendante menée à l'interne à la suite des allégations visant le comportement inapproprié de l'ex-animateur de radio Jian Ghomeshi.</p>	<p>Le conservation et la mobilisation d'un main d'œuvre solide sont essentielles à l'atteinte des objectifs stratégiques.</p>
---	--	---

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. Examen de la structure syndicale de Radio-Canada en vertu de l'article 18.1

<p>Le 19 septembre 2014, le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) a rendu une décision favorable à notre position voulant que les quatre unités syndicales actuelles de Radio-Canada soient regroupées pour améliorer le processus de négociation collective.</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>Début des négociations avec les membres de la nouvelle unité syndicale et de l'Association des réalisateurs (AR).</p>
---	--	--

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

<p>Le 15 mai 2015, le CCRI a décrété que la nouvelle structure syndicale de Radio-Canada comportera deux unités de négociation.</p> <p>Il y a un risque que la prolongation des procédures du CCRI 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 d'<i>Un espace pour nous tous</i> et sur l'atteinte des objectifs du plan.</p>		
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 les immeubles de CBC/Radio-Canada.</p> <p>Le projet de réaménagement de la Maison de Radio-Canada à Montréal a pris fin le 7 mai 2015, et nous évaluons actuellement d'autres solutions possibles.</p> <p>Un projet est en cours pour évaluer nos options en ce qui touche le Centre canadien de radiodiffusion à Toronto.</p>
7. Enjeux réglementaires		
A. Politique télévisuelle du CRTC		
<p>Il existe un risque que les décisions réglementaires aient des conséquences négatives sur la distribution des chaînes de télévision spécialisées de CBC/Radio-Canada.</p>	<p>Évaluer les ramifications possibles pour les revenus et les activités de CBC/Radio-Canada, et élaborer, mettre au point ou modifier les stratégies en conséquence.</p>	<p>Suivre les instances du CRTC et y participer.</p> <p>L'application des décisions découlant de l'instance <i>Parlons télé</i> (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, lorsque les entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) établiront clairement leurs stratégies.</p>
B. Droits musicaux, redevances et tarifs		
<p>Des modifications aux règles du Fonds des médias du Canada (FMC) ou à son mode d'attribution des enveloppes de rendement aux radiodiffuseurs pourraient limiter les droits de diffusion obtenus par CBC/Radio-Canada ou contraindre celle-ci à accroître sa part du financement de la programmation, ou les deux.</p>	<p>Présenter de manière proactive notre position auprès du FMC, notamment en participant au groupe de discussion national du FMC.</p>	<p>En avril 2015, le FMC a annoncé le montant des enveloppes de rendement qui sera versé aux radiodiffuseurs en 2015-2016. CBC/Radio-Canada a vu son enveloppe augmenter globalement de 1,1 million de dollars (augmentation de 2,4 millions de dollars pour Radio-Canada et diminution de 1,3 million de dollars pour CBC).</p>

9 PLAN FINANCIER

Aperçu financier

L'aperçu financier en Annexe A présente le portrait financier de la Société de 2014-2015 à 2019-2020.

La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2015-2016 à 2019-2020 dans l'Annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

Le 10 avril 2014, CBC/Radio-Canada a annoncé son budget 2014-2015 qui comprend des réductions de 130 millions de dollars et l'abolition de l'équivalent de 657 postes à temps plein, dont la plupart ont été éliminés à l'heure actuelle.

En juin 2014, nous avons dévoilé notre nouvelle stratégie, *Un espace pour nous tous*, 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 *Un espace pour nous tous* 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; et
- Diversifier les revenus et partager les risques au moyen de partenariats.

On prévoit que les effectifs seront réduits de 1 000 à 1 500 employés d'ici 2020. On prévoit également que, d'ici 2020, CBC/Radio-Canada aura réduit son empreinte immobilière de moitié.

En octobre 2013, le CRTC a donné le coup d'envoi de *Parlons télé*, une discussion sur l'avenir du système de télévision du Canada. En novembre 2014, le CRTC a commencé à rendre une série de décisions découlant de cette instance, dont les dernières ont été annoncées le 26 mars 2015. Les modifications réglementaires pourraient avoir un effet défavorable sur nos activités, qu'on ne peut pas bien évaluer pour le moment.

Le 1^{er} août 2012, le Comité international olympique (CIO) a annoncé qu'il nous accordait les droits de radiodiffusion pour le Canada des Jeux Olympiques de Rio 2016, et le 28 octobre 2014, les droits des Jeux Olympiques d'hiver de Pyeongchang 2018 et des Jeux Olympiques de Tokyo 2020. En tant que radiodiffuseur principal, nous travaillerons en partenariat avec 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.

Risques importants associés au plan financier et perspectives

Le plan visant à répondre aux enjeux financiers de CBC/Radio-Canada fera l'objet d'une surveillance étroite et sera rajusté au besoin durant sa mise en œuvre. Son succès dépendra fortement de la vitalité du marché de la publicité et de notre rendement global sur le plan des revenus.

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

Ce plan tient pour acquis que le gouvernement rétablira son financement au titre de l'inflation salariale en 2016-2017, après un gel de deux ans.

Perspectives

Pour continuer de remplir notre mandat, nous devons être une entreprise médiatique publique agile et plus ciblée, capable d'évoluer avec les habitudes de consommation des auditoires dans un environnement plus concurrentiel et complexe, et soutenue par un modèle d'affaires viable financièrement. La nouvelle stratégie *Un espace pour nous tous* repose essentiellement sur la création d'un modèle financier viable, qui comprend une structure de coûts gérable, une source de revenus adéquate et fiable, et des flux de trésorerie disponibles suffisants pour investir dans l'avenir.

Sur la base de l'annonce de la nouvelle stratégie et après un examen détaillé des économies proposées, un plan financier quinquennal a été présenté au Conseil d'administration en novembre 2014. L'aperçu financier décrit à l'Annexe A reflète le plan quinquennal que le Conseil a approuvé.

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 2015	
Garantie sur les créances	<u>(141 343 000 \$)</u>
Capacité restante	78 657 000 \$

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 financier¹

	2014-2015	Prévisions 2015-2016	Prévisions 2016-2017	Prévisions 2017-2018	Prévisions 2018-2019	Prévisions 2019-2020
PROVENANCE DES FONDS :						
Crédits pour les activités d'exploitation	929 284 ⁸	928 332 ⁸	927 307 ⁹	926 203 ⁹	925 015 ⁹	923 735 ⁹
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement ²	106 812	110 000	110 000	110 000	110 000	110 000
Revenus publicitaires ³	333 420	260 365	339 307	357 434	261 729	267 541
Financement et autres revenus ⁴	257 824	275 214	253 993	254 586	248 045	239 733
Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) ⁵	8 891	-	-	-	-	-
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	1 636 231	1 573 911	1 630 607	1 648 223	1 544 789	1 541 009
DÉPENSES :						
Télévision, radio et nouveaux médias ⁶	1 607 751	1 459 487	1 516 218	1 533 791	1 430 238	1 426 266
Transmission, distribution et collecte	74 144	75 256	76 385	77 531	78 694	79 874
Administration nationale	9 823	9 970	10 120	10 272	10 426	10 582
Charges financières	30 574	29 198	27 884	26 629	25 431	24 287
TOTAL DÉPENSES	1 722 292	1 573 911	1 630 607	1 648 223	1 544 789	1 541 009
ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS D'EXPLOITATION						
Gain(perte) net sur la cessation d'immobilisations corporelles	38 670	-	-	-	-	-
TOTAL - ÉLÉMENTS HORS ACTIVITÉS EXPLOITATION	38 670	-	-	-	-	-
POSITION NETTE ⁷	(47 391)	-	-	-	-	-

(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 de la FIFA en 2014-2015 et les revenus anticipés pour les Jeux panaméricains en 2015-2016 et les prochains Jeux olympiques d'été (août 2016) et d'hiver (février 2018). 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 en 2015-2016.

(5) Le Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) a été éliminé le 1^{er} septembre 2014.

(6) Dépenses des chaînes principales et des chaînes spécialisées de CBC/Radio-Canada (les chiffres comprennent l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les chiffres tiennent compte des dépenses prévues pour les matchs FIFA en 2014-2015, les Jeux panaméricains en 2015-2016, les Jeux olympiques d'été, en août 2016, et les Jeux olympiques d'hiver, en février 2018.

(7) Les chiffres reflètent les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. En 2014-2015, le déficit net reflète les coûts de réaménagement des effectifs et les charges futures liées au personnel sans effet sur la trésorerie. On suppose que la position nette sera équilibrée pour les années futures.

(8) 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.

(9) 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 2019-2020. On suppose que le financement des salaires au titre de l'inflation sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires. Les faibles réductions du crédit parlementaire d'exploitation dans les années futures reflètent le transfert annuel au crédit d'immobilisations pour le paiement des obligations et ne représentent pas une autre réduction du financement public.

ANNEXE B

Budget d'immobilisations

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, elle exploite l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 539 sites actifs d'émetteurs situés dans tout le Canada (dont 200 sont détenus en propre et 339 sont loués). CBC/Radio-Canada gère également un portefeuille immobilier de plus de 4,3 millions de pieds carrés répartis dans 21 immeubles dont elle est propriétaire et dans 55 immeubles loués partout au Canada. En tout, la Société exerce ses activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 1,0 milliard 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 le nouveau plan stratégique de la Société, *Un espace pour nous tous*.

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 trois comités de gestion :

- **Équipe de direction des immobilisations** – chargée de la planification stratégique et de la gouvernance du processus global en matière d'immobilisations.
- **Équipe de direction stratégique des technologies** – en collaboration avec la Table ronde des technologies, chargée de clarifier la planification des technologies et le processus décisionnel afférent, d'établir des objectifs communs en la matière et d'assurer la cohérence des pratiques, et ce, à tous les niveaux et dans toutes les composantes de la Société.
- **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 54 % de ses actifs nets de 1 milliard de dollars. 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 le nouveau plan stratégique de la Société, *Un espace pour nous tous*, 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 à la page 46.

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

En juillet 2013, le Conseil d'administration de la Société a donné son aval au projet de déménagement des installations de la Société à Moncton, au Nouveau-Brunswick (qui comprend la vente de l'immeuble actuellement occupé et le déménagement dans des locaux loués).

Le 7 mai 2015, à l'issue d'un processus concurrentiel (demande de propositions), CBC/Radio-Canada a rejeté la proposition qui lui avait été soumise pour le projet de réaménagement de la Maison de Radio-Canada (MRC) étant donné qu'elle ne répondait pas à ses exigences. Par conséquent, la Société évaluera de nouveaux scénarios pour ce projet. 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 23 avril 2015, le Conseil du Trésor a approuvé le budget d'immobilisations 2015-2016 de la Société s'élevant à 129,3 millions de dollars. Le sommaire du Plan d'investissement quinquennal en immobilisations de 2015-2016 suit.

Sources et utilisation des fonds (en milliers de dollars)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget 2015-2016	Prévisions			
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Crédits des immobilisations de base	92 331	92 331	92 331	92 331	92 331
Contrats de location-financement	26 380	26 730	26 544	17 882	19 203
Report	0	0	0	0	0
Financement provenant des revenus autogénérés	583	0	0	0	0
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	10 000	7 382	10 009	0	13 685
TOTAL DES FONDS POUR IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	129 294	126 443	128 884	110 213	125 219

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget 2015-2016	Prévisions			
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
Infrastructure de production					
Services de télévision	40 266	45 550	47 550	41 459	66 710
Services de radio	4 977	5 498	4 091	7 630	10 014
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	23 818	15 152	15 494	10 450	6 200
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	25 066	20 249	19 651	12 708	8 294
Gestion des installations	31 432	36 259	37 063	32 931	28 966
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	3 735	3 735	5 035	5 035	5 035
TOTAL DU PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	129 294	126 443	128 884	110 213	125 219

Sont présentés ci-dessous les faits saillants concernant des initiatives plus stratégiques et de plus grande ampleur pour l'année 2015-2016. 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 2015-2016
- Système de gestion des actifs médias devant devenir la clé de voûte de la gestion de tous les contenus, de l'étape de la production à celle de l'archivage, y compris les contenus audio et vidéo, les photographies, les graphiques et les fichiers texte. Ce système servira à gérer les collections et les productions des Services français et des Services anglais. Le projet d'une durée de deux ans a un coût total de 12 millions de dollars.	4,0 millions de dollars 30,7 millions de dollars
- Remplacement continu de l'équipement de télévision désuet essentiel à la mission par de l'équipement numérique de pointe (investissements régionaux).	5,5 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.	5,0 millions de dollars
- Investissements pour améliorer les services locaux de radio par l'expansion du service et les améliorations apportées aux installations de production.	
TOTAL	45,2 millions de dollars

Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique

Description du projet	Dépenses en 2015-2016
- Mises à niveau des systèmes principaux, avec la migration du système téléphonique vieillissant à un système téléphonique sur IP moins coûteux et le système de gestion de la diffusion.	11,3 millions de dollars 6,5 millions de dollars
- Mises à niveau essentielles (infrastructure et réseau).	3,3 millions de dollars
- Amélioration de diverses applications de gestion et de la capacité de stockage des serveurs.	2,7 millions de dollars
- Amélioration et mise à niveau du système de planification et de gestion des ressources d'entreprise.	
TOTAL	23,8 millions de dollars

Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion

Description du projet	Dépenses en 2015-2016
- 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).	10,2 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.	4,9 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.	10,0 millions de dollars
TOTAL	25,1 millions de dollars

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

Gestion des installations

Description du projet	Dépenses en 2015-2016
- Portion actuelle des paiements au titre du contrat de location à long terme du Centre canadien de radiodiffusion.	13,4 millions de dollars
- Projets de consolidation à Moncton et à Halifax, et projets de déménagement à Iqaluit, à Sudbury et à Charlottetown.	9,9 millions de dollars
- De plus, on compte 23 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.	8,1 millions de dollars
TOTAL	31,4 millions de dollars

Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires

Description du projet	Dépenses en 2015-2016
- Modernisation annuelle du parc automobile de la Société.	1,5 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	3,7 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.

Sommaire du Plan d'entreprise 2015-2016 à 2019-2020

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.

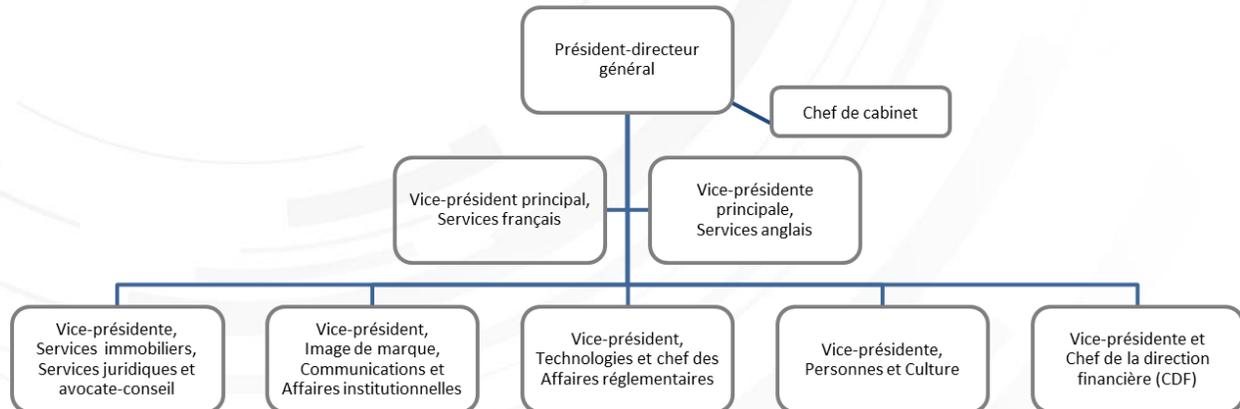
Structure organisationnelle et de direction

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 immobiliers, Services juridiques et avocat-conseil
4. Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles
5. Technologies et Affaires réglementaires
6. Personnes et Culture
7. Finances et Administration

Équipe de la haute direction



Ces sept divisions relèvent du président-directeur général par l'intermédiaire de leur chef de division respectif. Les deux premières divisions (Services français et Services anglais) sont responsables des activités de programmation de la Société. Les autres divisions appuient les activités de radiodiffusion en assumant plutôt des fonctions de soutien. Toutes les divisions mettent continuellement en oeuvre les meilleures pratiques pour veiller à ce que la plus grande partie du financement global de la Société soit dévolue aux activités de radiodiffusion.

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

Au fur et à mesure que CBC/Radio-Canada procède à la mise en oeuvre de son nouveau plan stratégique *Un espace pour nous tous*, la structure organisationnelle doit mieux s'aligner avec les nouveaux objectifs stratégiques. CBC/Radio-Canada procède actuellement à un examen organisationnel afin de restructurer la Société en vue de lui permettre d'atteindre ses objectifs d'agilité, d'efficacité et de responsabilité financière, de manière à ce que nous puissions accorder toute notre attention à nos activités de base qui consistent à créer du contenu. Par conséquent, les sept divisions décrites ci-dessus pourraient être appelées à changer.