

RAPPORT ANNUEL 2013-2014

# À LA CONQUÊTE DES SOMMETS



SOCHI  
2014

JEUX OLYMPIQUES D'HIVER



VOTRE DIFFUSEUR OLYMPIQUE

DU 6 AU 23 FÉVRIER 2014

CBC  Radio-Canada

A0058938\_1-000529



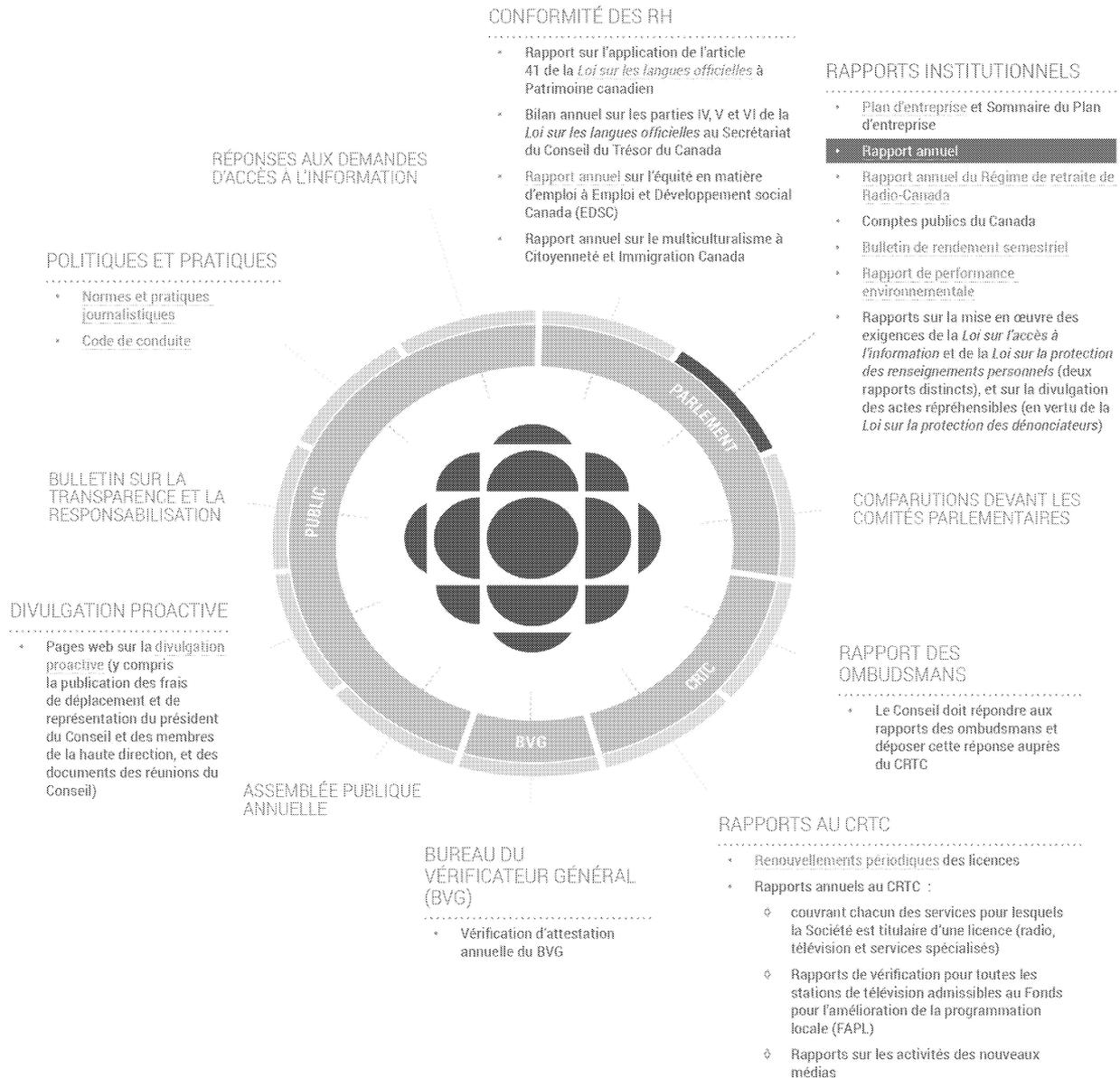
## Table des matières

Engagement de CBC/Radio-Canada envers la transparence et la responsabilisation .....	4
Message du président du Conseil.....	5
Message du président-directeur général .....	7
Rétrospective de l'année.....	10
Faits saillants financiers.....	10
Orientations stratégiques : Rétrospective de l'année .....	12
Le prochain plan stratégique au-delà de 2015 .....	14
Rétrospective de l'année de programmation .....	15
Rétrospective de l'année pour la Société .....	23
Rapport de gestion .....	25
1. Activités principales et stratégie .....	26
1.1 Mandat.....	26
1.2 Services de CBC/Radio-Canada.....	27
1.3 Conseil d'administration et structure de la direction.....	31
1.4 Stratégie institutionnelle .....	33
1.5 Modèle d'affaires .....	34
1.6 Activités .....	35
2. Rendement.....	36
2.1 Indicateurs stratégiques .....	36
2.2 Indicateurs opérationnels .....	46
3. Capacité de produire des résultats.....	47
3.1 Personnes et leadership.....	47
3.2 Capacité des ressources.....	52
4. Résultats et perspectives .....	56
4.1 Résultats.....	56
4.2 Situation financière, flux de trésorerie et liquidités.....	63
4.3 Saisonnalité et données financières trimestrielles .....	65
4.4 Perspectives .....	67
4.5 Gestion des risques et tableau des principaux risques.....	69
5. Présentation de l'information financière .....	74
5.1 Normes comptables futures .....	74
5.2 Estimations comptables importantes.....	74
5.3 Transactions entre parties liées .....	74

Examen financier .....	75
Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés .....	76
Gouvernance.....	77
Conseil d'administration .....	80
Équipe de la haute direction.....	89
6. État consolidé de la situation financière .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
7. Notes afférents aux états financiers consolidés pour l'exercice terminé le 31 mars 2013.....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

# 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.



## Message du président du Conseil

À titre de radiodiffuseur public du Canada, CBC/Radio-Canada a le mandat de renseigner, d'éclairer et de divertir. Nous sommes également tenus d'avoir une bonne gestion dans tous les aspects de nos activités, de la programmation que nous offrons à la gestion responsable de nos ressources.

À l'heure où le paysage médiatique est en profonde mutation et où les défis financiers sont nombreux, le Conseil d'administration a été un guide important pour la Société qui a dû procéder à des compressions budgétaires pour 2014-2015. Ainsi, le Conseil a supervisé le processus de planification stratégique pour s'assurer que les solutions budgétaires retenues résultaient de choix éclairés et tournés vers l'avenir.

### *Notre stratégie au-delà de 2015*

Par l'intermédiaire de son Comité de planification stratégique, le Conseil surveille le développement d'une stratégie qui positionnera le radiodiffuseur public pour l'avenir. Notre stratégie au-delà de 2015 doit privilégier les nouvelles plateformes et mettre en valeur du contenu canadien qui renseigne, éclaire et divertit, afin que les Canadiens puissent échanger entre eux. Le Conseil continuera de veiller à ce que notre nouvelle orientation stratégique fasse de nous une organisation médiatique publique plus agile et plus ciblée.

### *Diversité des voix*

L'un des objectifs du Conseil est de s'assurer que le radiodiffuseur public reflète les différents points de vue de ce pays sur une vaste gamme d'enjeux. Il est essentiel que CBC/Radio-Canada offre aux Canadiens des tribunes qui leur permettent de se faire leur propre opinion et de partager leurs idées sans crainte. La Société doit aussi aller à la rencontre des Canadiens dans leurs communautés et leur offrir des émissions adaptées à leurs besoins.

La Société a réussi à attirer la majorité des Canadiens avec sa couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi, du 6 au 23 février 2014. Plus de Canadiens que jamais dans l'histoire olympique ont suivi les Jeux de Sotchi : ils ont été plus de 33 millions à se tourner vers CBC/Radio-Canada pour regarder une partie ou une autre de Sotchi 2014, soit en ligne, soit sur une plateforme traditionnelle.

La couverture des Jeux olympiques d'hiver de CBC/Radio-Canada a donné aux Canadiens l'occasion d'entrer en contact avec nos athlètes et d'être les témoins privilégiés de leurs performances en Russie. En plus de notre offre numérique étendue, nous avons réussi à diffuser le plus largement possible les Jeux olympiques grâce aux partenariats que nous avons conclus. Ce modèle d'affaires a permis à la Société d'offrir aux Canadiens une couverture exceptionnelle au meilleur coût possible.

Ce type de collaboration est la voie à suivre pour le radiodiffuseur public. C'est en formant des partenariats que nous pourrons continuer à offrir aux Canadiens le contenu pertinent et captivant auquel ils souhaitent accéder sur l'ensemble de nos plateformes.

### *Transparence et responsabilisation*

Le Conseil continue de soutenir la Société dans ses démarches visant à accorder la plus grande importance au respect de la transparence et de la responsabilisation. En 2013-2014, la Société a divulgué de manière proactive environ 32 000 pages de documents, dont près de 5 000 pages se rapportant aux activités du Conseil.

La qualité de nos rapports d'entreprise a également été reconnue. Dans le cadre du Concours des meilleurs rapports d'entreprise 2013, les Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada) ont décerné un prix d'excellence à CBC/Radio-Canada, dans la catégorie des grandes sociétés d'État, pour son Rapport annuel 2011-2012.

Des événements comme l'assemblée publique annuelle continuent d'être un exercice important pour le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada. L'assemblée publique annuelle de CBC/Radio-Canada s'est tenue en direct du studio Glenn-Gould, au Centre canadien de radiodiffusion de Toronto, le 23 octobre 2013. La radio et l'impact des nouvelles technologies sur ce médium en étaient le thème. Cette assemblée a été l'occasion pour les Canadiens de poser des questions et d'exprimer leurs attentes par rapport à l'avenir de la radiodiffusion publique au pays.

### *Nominations au Conseil d'administration*

En 2013-2014, le Conseil d'administration a accueilli deux nouveaux administrateurs, chacun pour un mandat de cinq ans. Marlie Oden a été nommée le 30 juillet 2013 et Cecil Hawkins, le 6 mars 2014. De leur côté, Vivian Bercovici et Patricia McIver ont terminé leur mandat comme administratrices. Je tiens à les remercier pour leur importante contribution au travail du radiodiffuseur public durant leur passage au sein du Conseil. Vous trouverez la liste complète des membres du Conseil, ainsi que leur biographie, dans la section *Gouvernance* de ce rapport.

Pour finir, j'aimerais remercier tous les membres du Conseil pour leur engagement continu envers la radiodiffusion publique.

[Signature]

Rémi Racine  
Président du Conseil d'administration

# Message du président-directeur général

## *Progrès de la Stratégie 2015*

Depuis 2011, notre *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous* a guidé toutes nos décisions. Malgré les défis financiers que nous devons relever, nous avons fait des progrès pour réaliser nos priorités au cours de cet exercice financier.

Le contenu canadien que nous avons diffusé sur nos diverses plateformes a reçu un accueil enthousiaste et positif. Plusieurs de nos émissions ont attiré plus d'un million de téléspectateurs par semaine, comme *Les enfants de la télé*, *Les Parent*, *Tout le monde en parle* et *Unité 9*, diffusées sur ICI Radio-Canada Télé. Du côté de CBC Television, *Battle of the Blades*, *Dragons' Den*, *Hockey Night in Canada* et *Murdoch Mysteries* ont récolté des cotes d'écoute semblables.

ICI Radio-Canada Première et ICI Musique ont enregistré des parts de marché record sur l'année. CBC Radio a aussi obtenu d'excellents résultats : 25 de ses 26 émissions du matin se sont classées parmi les trois émissions les plus populaires de leur marché respectif. CBC Radio One et CBC Radio 2 ont récolté une part d'auditoire combinée de 15,5 %, la plus élevée de leur histoire pour la période d'automne.

Nous avons continué à investir dans les plateformes numériques en lançant le plus important site web éducatif du Canada, Curio.ca; CBCMusic.ca a aussi lancé le premier magazine pour tablette de CBC Music; et ICI Tou.tv a présenté la websérie *Les Jaunes*. CBC est aussi devenue le premier radiodiffuseur canadien à utiliser les nouveaux outils de Facebook conçus pour les médias de radiodiffusion. Ces outils lui permettent de présenter en temps réel les messages du public publiés sur Facebook pendant la diffusion de ses émissions, et de mesurer l'intérêt que suscite sa programmation chez ses auditoires.

Nous avons maintenu notre empreinte régionale et notre impact local en élargissant la présence des nouvelles locales à Vancouver, Calgary, Edmonton, Toronto, Ottawa et Montréal, et en ouvrant un nouveau centre de production à Matane, au Québec. Nos équipes régionales multiplateformes sont capables d'offrir une couverture régionale de grande qualité et qui tombe à point nommé. Notre petite équipe d'ICI Estrie a été la première sur les lieux de la tragédie de Lac-Mégantic en juillet et la première à fournir des images de ce terrible accident au monde entier. Pendant les inondations qui ont frappé Calgary, l'équipe locale sur le terrain a réalisé des reportages de grande qualité, dans des conditions particulièrement difficiles, permettant aux Calgariens et à tous les Canadiens préoccupés par la situation d'être informés des derniers développements à la minute près.

De plus, nous avons terminé l'année avec notre couverture sans précédent des Jeux olympiques. Plus de 33 millions de Canadiens – soit 97 % de la population de tout le pays – ont regardé notre couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi.

### *Un environnement médiatique en évolution*

La façon dont nous avons produit notre programmation pour Sochi 2014 illustre bien l'évolution de notre environnement. La télévision généraliste connaît une transformation gigantesque. Bien que la majorité des Canadiens aient regardé les Jeux à la télévision, surtout en soirée aux heures de grande écoute, l'écoute en ligne a augmenté de façon importante. Plus de 10 millions de Canadiens, soit un sur trois, ont regardé notre couverture sur des plateformes mobiles. Les Canadiens ont consommé plus de 17,5 millions d'heures de contenu vidéo en ligne, en direct et sur demande, et notre application olympique a été téléchargée 2,6 millions de fois.

Nous avons diffusé 1 653 heures combinées, en français et en anglais, de programmation olympique sur nos deux réseaux et avec nos partenaires de distribution. Les sites web olympiques de Radio-Canada et de CBC ont généré plus de 600 millions de pages vues. Nous y sommes arrivés avec moins d'argent et moins de personnel sur place, mais en produisant plus de contenus que les autres radiodiffuseurs olympiques comme la BBC et NBC. (Nous avons 287 employés à Sochi. Par comparaison, NBC avait 2 800 employés sur place pour produire 539 heures à la télévision et 100 heures en ligne, et la BBC avait 100 personnes sur place pour produire 200 heures à la télévision et 600 heures en ligne.)

### *Un modèle pour l'avenir*

Sochi 2014 a été un succès parce que notre proposition pour obtenir les droits de diffusion était responsable du point de vue financier. Nous avons conclu également des partenariats clés, comme ceux de radiodiffusion avec TSN, Sportsnet, RDS et TVA Sports; nous nous sommes servis de la technologie pour créer un nouveau mode de transmission numérique d'avant-garde qui a réduit nos coûts de production sur le terrain; et nous avons fait en sorte que nos réseaux coopèrent réellement en mettant en commun nos ressources, notre contenu et notre expertise. C'est de cette façon que nous voulons travailler dorénavant – respecter notre engagement envers les Canadiens tout en assurant une gestion responsable de nos ressources financières.

### *Les défis de cette année*

Sur le plan financier, 2013-2014 a été une bonne année : nos revenus ont augmenté de 19 % et nos dépenses sont demeurées stables, même si nous avons produit plus de grands événements qu'en 2012-2013 et que notre financement public a été réduit au cours de l'exercice. Toutefois, le radiodiffuseur public a aussi été confronté à des défis financiers importants en 2013-2014 : un affaiblissement du marché publicitaire de la télévision, et ce, dans toute l'industrie, un rendement de certaines émissions de CBC Television inférieur aux prévisions pour la tranche clé des 25-54 ans, la décision de la LNH d'accorder les futurs droits exclusifs de diffusion à Rogers pour les douze prochaines années, et des revenus publicitaires beaucoup moins élevés que prévu pour ICI Musique et CBC Radio 2.

Le point critique a été atteint à mi-parcours de l'exercice quand, en novembre, nous avons réalisé que les revenus seraient moins élevés que prévu. Nous avons pris des mesures immédiates, nous avons gelé les dépenses et avons réduit, reporté ou annulé le plus de dépenses possible. Malgré tout, nous avons eu de la difficulté à équilibrer le budget 2014-2015. Pour répondre aux réalités du marché et du financement, nous avons pris la décision difficile de procéder à des compressions budgétaires de 130 millions de dollars et d'abolir l'équivalent de 657 postes au cours des deux prochaines années.

Les défis auxquels fait face CBC/Radio-Canada sont loin de se limiter à atteindre l'équilibre budgétaire pour le prochain exercice. Nous devons agir maintenant pour aligner nos services et la place que nous occupons en fonction d'un environnement financier incertain, d'un paysage médiatique en constante évolution et des attentes grandissantes des Canadiens.

### *La voie à suivre*

Les nouvelles licences de radiodiffusion que le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) nous a accordées sont entrées en vigueur en septembre 2013. Il s'agissait du premier examen complet en 14 ans. Quand le CRTC a renouvelé nos conditions de licences, il a tenu compte des défis que nous devons relever et nous a accordé son soutien pour notre *Stratégie 2015*. Mais depuis ce renouvellement, l'environnement médiatique a continué de se transformer, tout comme nos réalités financières. Notre situation financière est telle que nous ne sommes plus en mesure de protéger intégralement les secteurs prioritaires de notre stratégie; les programmations nationale et régionales ont été touchées.

Dans la foulée des annonces budgétaires de 2014-2015, la programmation locale sera réduite dans certaines communautés et remplacée par des émissions régionales, réseau ou en souscription. Nous ne fermerons pas de stations, mais les expansions prévues sont annulées. De plus, nous ne ferons plus concurrence aux diffuseurs privés pour les droits de diffusion des sports professionnels et nous n'envisagerons de diffuser que les événements qui nous permettent de recouvrer nos coûts. Cependant, nous maintenons notre engagement à présenter à tous les Canadiens des événements d'importance nationale comme les Jeux olympiques. Nous devons simplement nous y prendre autrement, comme nous l'avons fait à Sotchi.

Le Canada arrive en 16<sup>e</sup> place sur 18 pays démocratiques d'Occident (devançant seulement la Nouvelle-Zélande et les États-Unis) pour ce qui est du financement par habitant. L'argent que nous recevons est réparti entre les 33 services que nous offrons : en français, en anglais, en huit langues autochtones; à la radio, à la télévision, en ligne; sur six fuseaux horaires. Actuellement, il en coûte environ 29 dollars par année à chaque Canadien pour tous les services que nous offrons.

C'est la réalité financière avec laquelle nous devons composer. À l'heure où nous développons une stratégie qui nous mènera jusqu'en 2020, nous devons créer un modèle d'affaires durable.

Renseigner, éclairer et divertir les Canadiens sera toujours prioritaire. Nous devons développer une orientation stratégique qui nous permettra d'être agiles et souples, en concluant des partenariats, en collaborant et en continuant d'innover sur le plan technologique. Nos succès extraordinaires à Sotchi prouvent que nous sommes capables de penser différemment, d'agir rapidement et d'atteindre nos cibles de revenus et d'auditoires. C'est dans cet état d'esprit que nous devons aller de l'avant.

[Signature]

Hubert T. Lacroix  
Président-directeur général

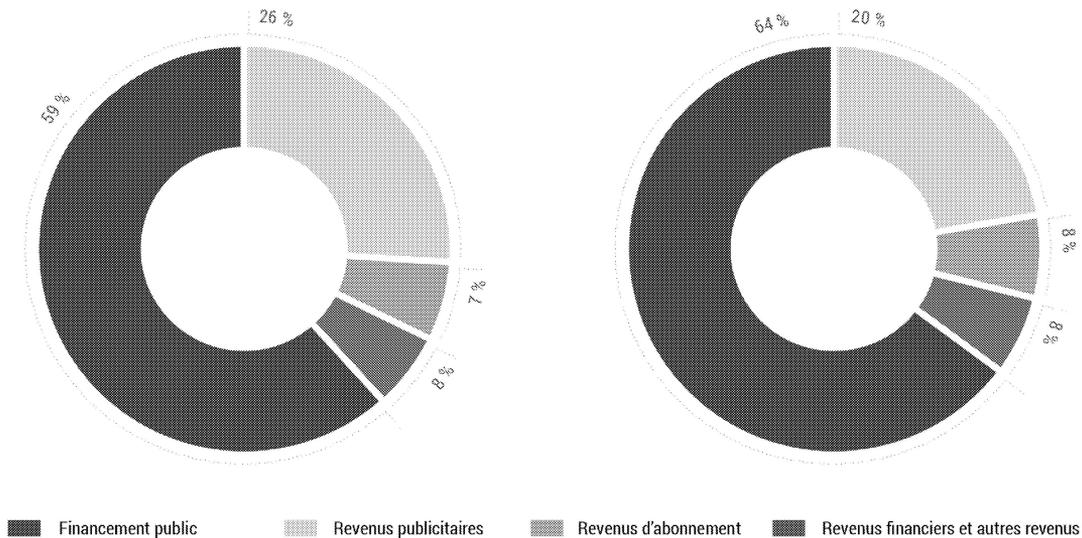
# Rétrospective de l'année

## Faits saillants financiers

### REVENUS ET SOURCES DE FINANCEMENT POUR L'EXERCICE

2013-2014

2012-2013



(en milliers de dollars canadiens)

	Exercice terminé le 31 mars 2014	2013 (révisés <sup>1</sup> )	Écart en %
Revenus	767 830	646 065	18,8
Dépenses	(1 873 717)	(1 870 963)	0,1
Financement public	1 090 898	1 154 850	(5,5)
<b>Résultat avant éléments hors activités opérationnelles</b>	<b>(14 989)</b>	<b>(70 048)</b>	<b>(78,6)</b>
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>(17 953)</b>	<b>(50 972)</b>	<b>(64,8)</b>
<b>Résultat d'exploitation sur une base courante<sup>2</sup></b>	<b>46 429</b>	<b>216</b>	<b>N/S</b>

N/S = Non significatif

<sup>1</sup> Les montants pour 2013 ont été révisés par suite de l'adoption de la norme comptable révisée sur les régimes de retraite. Voir la note 3A, *Changements nouveaux et futurs de méthodes comptables* des états financiers consolidés pour plus d'informations.

<sup>2</sup> Le résultat d'exploitation sur une base courante n'est pas une mesure conforme aux IFRS. Un rapprochement du résultat net avec le résultat d'exploitation sur une base courante est présenté à la section 4.1.

### *Résultat en IFRS et résultat d'exploitation sur une base courante*

Les variations observées dans le résultat net en IFRS et dans le résultat d'exploitation sur une base courante découlent principalement des facteurs suivants :

- Les revenus ont augmenté de 121,8 millions de dollars, en raison notamment de revenus publicitaires plus élevés faisant suite à notre couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi. La présentation de publicité pendant la diffusion d'une saison complète de l'émission *Hockey Night in Canada (HNIC)* après le lock-out de la LNH l'an dernier a également contribué à cette augmentation. Cette hausse des revenus a toutefois été quelque peu compensée par un affaiblissement du marché publicitaire.
- De manière générale, nos dépenses se comparent à celles de l'exercice précédent même si notre grille a comporté plus d'événements de marque, à savoir une saison complète de *HNIC* et les Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi. Ceci a été rendu possible par notre mise en œuvre d'initiatives de gestion des coûts.
- Le financement public comptabilisé à des fins comptables a connu une baisse de 64,0 millions de dollars cette année. Il reflète la diminution de notre crédit parlementaire ainsi que du financement des immobilisations constaté en résultat à la suite de la mise hors service de nos actifs de télévision analogique.
- Le résultat d'exploitation sur une base courante de l'exercice s'établit à 46,4 millions de dollars. Il ne comprend pas les éléments qui ne nécessitent pas d'apport en fonds d'exploitation ou qui ne contribuent pas aux fonds d'exploitation, dont le plus important est la charge de retraite sans effet sur la trésorerie comptabilisée à hauteur de 58,8 millions de dollars. La section 4.1 du présent rapport renferme plus d'informations sur le rapprochement du résultat net en IFRS avec le résultat d'exploitation sur une base courante.

# Orientations stratégiques : Rétrospective de l'année

## Stratégie 2015

### *Réaliser les objectifs du plan*

Au cours de la dernière année, nos deux réseaux principaux, les Services français et les Services anglais, ont continué de mettre en œuvre un large éventail de projets dans le cadre de notre plan stratégique quinquennal, *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous*.

Trois axes stratégiques sous-tendent ce plan :

- Plus distinctive : programmation réseau et espaces publics nationaux
- Plus régionale : présence régionale et espaces communautaires
- Plus numérique : nouvelles plateformes et nouveaux espaces numériques



Dans l'ensemble, nous avons réussi à atteindre nos objectifs pour l'année.

### *Plus distinctive : programmation réseau et espaces publics nationaux*

En 2013-2014, nous avons continué de produire du contenu canadien nouveau, distinctif et de qualité supérieure qui explore les identités distinctes faisant partie intégrante de la grande culture canadienne. Par exemple, CBC/Radio-Canada a produit sur plusieurs plateformes 19 grands événements qui ont une signification particulière pour les Canadiens.

Le plus important de ces événements a été la couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi. Issue d'une collaboration entre les Services français et les Services anglais, cette présentation a attiré environ 33,5 millions de Canadiens, soit 97 % de la population. Nous avons diffusé 1 653 heures combinées, en français et en anglais, de programmation olympique sur nos deux réseaux et avec nos partenaires de distribution. Plus de 2,5 millions de personnes ont téléchargé nos applications olympiques<sup>1</sup>.

Au printemps 2013, Radio-Canada a contribué au rayonnement de la littérature francophone auprès d'un nombre encore plus grand de Canadiens avec les *Prix des lecteurs Radio-Canada 2013*. En novembre 2013, CBC a présenté sur CBC Television le 20<sup>e</sup> anniversaire du Prix Scotiabank Giller qui souligne l'excellence de la littérature canadienne. Cet événement, diffusé en direct sur CBC Books, a été largement couvert par nos outils de médias sociaux.

En 2013-2014, CBC Television a « canadianisé » encore davantage sa grille aux heures de grande écoute en offrant un contenu canadien encore plus important tout au long de l'année.

### Couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi par CBC/Radio-Canada et ses partenaires<sup>1</sup>



<sup>1</sup> Sources : BBM Canada et Adobe Site Catalyst.

### *Plus régionale : présence régionale et espaces communautaires*

Cette année, nous avons continué de mettre en œuvre différentes initiatives de programmation pour enrichir notre présence régionale partout au pays.

Radio-Canada a renforcé son ancrage régional en mettant des personnalités locales à la barre de nombreuses émissions phares du matin et de fin d'après-midi sur nos plateformes radio et télé. En septembre 2013, nous avons inauguré le Centre de production d'ICI Gaspésie-Îles-de-la-Madeleine, à Matane, au Québec. Puis, en octobre 2013, nous avons lancé de nouvelles éditions week-end du *Téléjournal*, un bulletin de nouvelles de 30 minutes diffusé les samedis et dimanches soirs dans l'Est du Québec et en Ontario.

D'autres initiatives nous ont permis d'être présents au cœur même des diverses communautés francophones du Canada. En septembre, nous avons tenu une assemblée publique à Windsor, en Ontario, afin de souligner le retour d'une émission du matin en français à la radio, les nouveaux bulletins de nouvelles radio intégrés et un nouveau *Téléjournal* de 30 minutes les week-ends, en Ontario. Cette assemblée publique a aussi été l'occasion de répondre aux questions des 150 membres de la communauté francophone de Windsor qui étaient présents et d'interagir avec eux.

CBC continue également d'ajouter des services locaux à son offre. Les bulletins de nouvelles télévisées du dimanche soir ont été prolongés à 30 minutes chaque semaine à Calgary, Edmonton, Toronto, Ottawa, et Montréal. Dans ces villes, ainsi qu'à Vancouver, nous avons ajouté également une nouvelle émission hebdomadaire d'une heure portant sur des sujets et des activités d'intérêt local. À Windsor, le bulletin de nouvelles télévisées de début de soirée a été prolongé à 90 minutes, du lundi au vendredi. Du côté de CBC Radio One, nous avons commencé la diffusion par voie hertzienne et en mode numérique de l'émission *Saskatoon Morning* destinée au marché de la Saskatchewan.

Nous accordons la plus haute importance à notre présence régionale, mais comme nous l'avons annoncé dans le budget 2014-2015, nous avons dû annuler nos plans d'expansion régionale futurs qui incluaient, entre autres, la création d'une station de radio à London, en Ontario. Cependant, nous maintenons notre engagement envers les régions et nous protégerons notre empreinte actuelle pour continuer d'offrir des émissions qui proviennent de partout au pays et qui en sont le reflet.

### *Plus numérique : nouvelles plateformes et nouveaux espaces numériques*

Dans le cadre de la *Stratégie 2015*, nous nous étions donné comme priorité d'accroître nos échanges avec les Canadiens sur les plateformes numériques.

Par exemple, en octobre 2013, nous avons lancé Curio.ca, un projet commun de Radio-Canada et de CBC. Ce portail permet aux enseignants de tous les niveaux – primaire, secondaire et universitaire – d'accéder en direct, moyennant des frais d'abonnement minimes, à du contenu vidéo et audio pertinent dans un contexte pédagogique.

En mai 2013, nos plateformes musicales ont poursuivi leur expansion dans l'environnement numérique quand six de nos stations distribuées par Sirius Satellite Radio ont été offertes aux abonnés de XM Satellite Radio.

Nous avons renouvelé également plusieurs de nos sites web. En avril 2013, Radio Canada International (RCI) a été lancée de nouveau sous forme de plateforme numérique seulement, sous l'appellation RCInet.ca. Une nouvelle section de ce site, *Autochtones, l'autre histoire*, a été mise en ligne à l'automne 2013. Entre-temps, ICI Explora a été offerte sur Bell Télé.

CBC ne cesse d'étendre son offre multiplateforme. Nous utilisons de plus en plus les outils de vote des réseaux sociaux, des applications « deuxième écran » qui améliorent l'expérience télévisuelle du public, ainsi que différents moyens d'interagir et de s'engager dans une conversation avec les auditoires, que ce soit dans le cadre d'émissions comme *Battle of the Blades*, *Canada Reads* et *Heartland* ou de notre couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sochi.

## Le prochain plan stratégique au-delà de 2015

Dans le cadre de notre plan actuel, la *Stratégie 2015*, nous tenons compte des besoins changeants des Canadiens en devenant une organisation plus distinctive, plus régionale et plus numérique. Alors que nous préparons notre prochain plan stratégique qui nous mènera jusqu'en 2020, nous continuerons d'être guidés par ces principes. Toutefois, comme nous l'avons vu au moment d'équilibrer le budget 2014-2015, nous ne pourrions pas protéger tous les éléments prioritaires de la *Stratégie 2015*. Notre prochain plan stratégique poursuivra les changements qui ont été entrepris avec le budget 2014-2015 dont tous les détails sont disponibles [ici](#) sur notre site web institutionnel.

Même si notre prochain plan stratégique s'inspirera des succès de notre plan précédent, il abordera également, comme il se doit, la question de notre pertinence pour les Canadiens d'un point de vue global, notamment en ce qui a trait à nos rapports avec nos auditoires et à la façon dont nous deviendrons leur radiodiffuseur public de demain. Ce plan doit aussi nous assurer une plus grande flexibilité afin que nous puissions modifier notre orientation le cas échéant, puisqu'il est pratiquement acquis que nous devons composer avec la fluctuation de nos revenus et l'évolution des technologies dans le futur.

## Rétrospective de l'année de programmation

### Services français

*Plus distinctive : offrir du contenu de qualité, novateur et rassembleur*

En 2013-2014, Radio-Canada a continué d'accompagner les meilleurs talents de l'industrie télévisuelle francophone (producteurs, scénaristes, réalisateurs, acteurs, etc.) en vue d'offrir une télévision canadienne distinctive et de haut calibre.

De nombreuses valeurs sûres d'ICI Radio-Canada Télé ont continué d'attirer plus d'un million de téléspectateurs par épisode. *Unité 9* a encore une fois remporté beaucoup de succès avec une moyenne de 2 millions de téléspectateurs par semaine en 2013-2014, comparativement à 1,8 million en 2012-2013<sup>2</sup>. L'émission humoristique spéciale de fin d'année, le *Bye Bye 2013*, a battu son propre record établi en 2012 en rassemblant 5,3 millions de Canadiens devant le petit écran les deux soirs de diffusion. Il a atteint une part de marché le 31 décembre de 88 %, un niveau similaire au sommet de 2012 (89 %<sup>2</sup>).

Émissions ayant attiré en moyenne plus de 1 million de téléspectateurs par épisode<sup>2</sup> en 2013-2014

- *Dans l'oeil du dragon*
- *Les enfants de la télé*
- *Les Parent*
- *Les pêcheurs*
- *Mémoires vives*
- *Tout le monde en parle*
- *Trauma*
- *Unité 9*

Côté nouveautés, ICI Radio-Canada Télé a fait place à l'humour avec *Les pêcheurs* (plus d'un million de téléspectateurs dès la première saison<sup>3</sup>) et a revisité le créneau du vendredi soir dédié à la célébration de la musique en famille avec *C'est ma toune* et *Le choc des générations*. Le réseau a aussi continué d'être un espace innovateur unique encourageant l'expression de la créativité et l'utilisation des nouvelles technologies, tirant parti du concept d'interactivité et des réseaux sociaux avec *Qu'est-ce qu'on mange pour souper?* et *Série noire*.

À la radio, ICI Radio-Canada Première et ICI Musique<sup>3</sup> ont enregistré des parts de marché record sur l'année<sup>4</sup>, en partie grâce à la relation privilégiée qu'elles ont su développer avec leurs auditoires. Les grands rendez-vous renouvelés du matin et de fin de journée sur l'ensemble du réseau d'ICI Radio-Canada Première incarnent bien ce nouveau positionnement visant à être audacieux, curieux, divers et axé sur les gens.

<sup>2</sup> Source : BBM Canada, audimètres portables (PPM), francophones du Québec âgés de 2 ans et plus.

<sup>3</sup> Depuis le 2 juin 2014, ICI Musique rassemble nos services radio et nos services numériques anciennement appelés Espace musique et Espace.mu respectivement.

<sup>4</sup> Source : BBM Canada, moyenne des sondages du printemps et de l'automne 2013 (cahiers d'écoute), francophones âgés de 12 ans et plus. Résultats pour les stations de radio francophones, dans les marchés desservis par une station de base de Radio-Canada. Pour plus d'information, veuillez consulter la section 2.2 Indicateurs opérationnels.

## Couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi par Radio-Canada et ses partenaires<sup>5 et 6</sup>



Fidèle à ses engagements stratégiques, Radio-Canada continue de susciter l'intérêt des Canadiens en leur présentant de grands événements multiplateformes de qualité (des événements qui ont une importance particulière pour les Canadiens et qui sont présentés sur des plateformes multiples) comme le 50<sup>e</sup> anniversaire de la Place des Arts de Montréal, *1 000 jours pour la planète* et *Le bossu symphonique* (en partenariat avec le conteur Fred Pellerin et l'Orchestre symphonique de Montréal). Le grand événement de l'année a été la présentation des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi, une production commune de Radio-Canada et de CBC. Grâce à une offre en contenu multiplateforme sans précédent proposée par Radio-Canada et ses partenaires francophones, 30 % des Canadiens ont apprécié du contenu olympique en français du 6 au 23 février 2014. Nos plateformes numériques (site web et applications mobiles), développées spécialement pour les Jeux, ont généré 11,6 millions de visites, dont 43 % provenant des applications mobiles<sup>5</sup>. Par ailleurs, plus de 95 % de la population francophone du Québec ont regardé les Jeux olympiques d'hiver à ICI Radio-Canada Télé<sup>6</sup>. La couverture des Jeux paralympiques d'hiver de Sotchi 2014 a suivi sur ICI Radio-Canada Télé et sur le web du 7 au 16 mars.

Radio-Canada participe à la vie culturelle du pays en se rapprochant des communautés régionales avec une programmation conçue en fonction des besoins de ses auditoires. Par exemple, le Mois de l'histoire des Noirs et la première édition des Auditions de la Diversité en février 2014 ont mis en vitrine la culture, l'histoire et le talent des communautés ethniques du Canada. Pour leur part, les Rendez-vous de la Francophonie en mars 2014 ont fait rayonner la francophonie canadienne avec des initiatives comme Histoires collectives (un projet de rédaction pour les jeunes Canadiens en collaboration avec l'Association canadienne d'éducation de langue française).

Radio-Canada continue aussi de diffuser du contenu sur et pour les communautés autochtones. ICI Musique a proposé, pour le festival musical multiculturel Mondial Montréal 2013, un microsite spécial sur la nouvelle musique autochtone; ICI Radio-Canada.ca a mis en valeur le dossier *Autochtones : hier, aujourd'hui, demain*; RCInet.ca a lancé la plateforme web *Autochtones, l'autre histoire* et ICI Radio-Canada Première a prolongé la diffusion de ses bulletins de nouvelles nationales et internationales sur les stations affiliées avec la Société de communication Atikamekw-Montagnais (SOCAM).

<sup>5</sup> Source : Adobe Omniture SiteCatalyst.

<sup>6</sup> Source : BBM Canada, Infosys+ TV, tous les Canadiens âgés de 2 ans et plus. La portée totale dépasse le nombre de francophones au Canada, démontrant que le contenu olympique en français diffusé par Radio-Canada et ses partenaires a été regardé également par un nombre important d'anglophones partout au pays.

*Plus régionale : renforcer notre présence*

En 2013-2014, les différents centres de production de Radio-Canada ont continué d'assurer la forte présence régionale au réseau d'ICI Radio-Canada Télé. L'expertise de huit stations a notamment été mise à profit pour la production d'une dizaine de nouveaux épisodes du magazine d'affaires publiques, *Tout le monde en parlait*, diffusés au printemps-été 2013. *Les chefs!*, produite par la station de Québec, a été, en moyenne, l'émission francophone la plus regardée aux heures de grande écoute à l'été 2013<sup>7</sup>. À l'été 2013, l'émission hebdomadaire d'actualité culturelle d'ICI ARTV, *ARTVstudio*, a misé sur une collaboration plus étroite avec les stations régionales de Radio-Canada pour informer les Canadiens des dernières actualités sur les arts et le divertissement d'un océan à l'autre.

Radio-Canada a renforcé son ancrage régional en investissant dans les créneaux régionaux du matin et de fin de journée à la télé et à la radio, et en mettant des personnalités locales, à la barre de nombreuses émissions phares : Marie-France Bazzo dans le Grand Montréal, Marie-Pierre Roy-Carbonneau en Estrie, Karine Godin et Janique LeBlanc en Acadie, et Mathieu Nadon à Ottawa-Gatineau.

Du côté de l'information, Radio-Canada a poursuivi le déploiement des nouvelles sur sept jours avec l'ajout d'éditions week-end du *Téléjournal* dans l'Est du Québec et en Ontario. Grâce à des équipes régionales résolument multiplateformes, nous assurons une couverture plus complète des nouvelles qui dominent l'actualité canadienne. Par exemple, la petite équipe d'ICI Estrie a été la première sur les lieux de la tragédie de Lac-Mégantic en juillet 2013 et la première à fournir des images de ce terrible accident au monde entier, alors même qu'elle se préparait à couvrir les Jeux d'été du Canada 2013 à Sherbrooke, en août.

Les élections municipales et provinciales tenues au Québec cette année ont permis à Radio-Canada de déployer une offre multiplateforme innovatrice et inégalée. Les équipes d'ICI Radio-Canada Télé, d'ICI RDI et d'ICI Radio-Canada Première sont allées à la rencontre des citoyens en proposant des éditions spéciales d'émissions populaires. ICI Radio-Canada.ca et ses applications mobiles ont offert du contenu numérique (cartes interactives des résultats, listes des candidats, rapports web, etc.) et animé des conversations sur les réseaux sociaux (sur les débats des chefs, par exemple). Le soir des élections au Québec, le 7 avril 2014, ICI Radio-Canada.ca a enregistré la plus haute fréquentation de son histoire avec tout près de 1,2 million de visites<sup>8</sup> et presque un demi-million de participations à l'outil web, la Boussole électorale<sup>9</sup>.

---

<sup>7</sup> Source : BBM Canada, audimètres portables (PPM), francophones du Québec âgés de 2 ans et plus.

<sup>8</sup> Source : Adobe Omniture SiteCatalyst.

<sup>9</sup> Source : ICI Radio-Canada.ca.

### *Plus numérique : rayonner vers nos auditoires*

Tout au long de l'année, les équipes d'ICI Musique, d'ICI ARTV, d'ICI EXPLORA, d'ICI Radio-Canada.ca, d'ICI Radio-Canada Télé et d'ICI Tou.tv ont privilégié les nouvelles formes de production numérique originales pour stimuler la mobilisation du public. Ainsi, elles ont notamment fait appel à des applications web pour accompagner plusieurs émissions de télévision (*C'est juste de la TV*, *Les chroniques scientifiques de Jean-René Dufort*, *Dans l'œil du dragon*, etc.) à des webdocumentaires (*Jazz Petite-Bourgogne*), à des jeux documentaires (*Fort McMoney*), à des livres numériques (*Annie Brocoli*, *Léon*), à des portraits interactifs (*100<sup>e</sup> anniversaire de Benjamin Britten*), et à des séries web (*Émilie*, *Disparus*, *Les Béliers*, *Les Jaunes* et *Quart de vie*). ICI Musique a offert plusieurs primeurs sur sa plateforme web, dont des vidéos d'artistes d'aujourd'hui reprenant à leur façon cinq chansons lauréates des années passées dans le cadre du 35<sup>e</sup> Gala de l'ADISQ, ainsi que le spectacle qu'Arcade Fire a donné à Los Angeles le 28 octobre 2013.

Le 25 mars 2014, la nouvelle interface d'ICI Tou.tv a été lancée. En plus du contenu gratuit renouvelé et des nouvelles fonctionnalités de personnalisation, les internautes ont maintenant accès, moyennant un abonnement mensuel, à l'offre EXTRA proposant plus de 400 titres supplémentaires (jusqu'à 2 000 d'ici six mois) et à une expérience complète en qualité HD. Grâce à une collaboration avec ICI Radio-Canada, Rogers et TELUS offrent gratuitement l'accès au forfait EXTRA à leurs abonnés.

ICI ARTV a offert sur toutes ses plateformes une programmation stimulante constituée à la fois de contenu canadien et international. Par exemple, en décembre, ICI.ARTV.ca a proposé en primeur au public de visionner le premier épisode de la série britannique *Bienvenue au paradis*, une coproduction BBC/PBS. Également en décembre, la deuxième saison de la populaire série danoise *Borgen* a été diffusée sans pause publicitaire pendant trois jours sur ICI ARTV, la troisième saison y faisant ses débuts à la fin février.

Le service web multilingue (français, anglais, espagnol, arabe et mandarin) de CBC/Radio-Canada, RCInet.ca, a été réorganisé à la fin avril 2013, et ce, conformément à la transformation de Radio Canada International (RCI), amorcée en 2012, se traduisant par la fin de la transmission de ses contenus par ondes courtes et par satellite à la radio afin de concentrer sa diffusion sur le web. Les émissions web hebdomadaires, les grands dossiers interactifs, le cybermagazine et les réseaux sociaux de RCInet.ca visent à mieux aider les auditoires à découvrir et à comprendre la vie et les valeurs démocratiques et culturelles du Canada. Après un an, le bilan est encourageant, puisque la fréquentation du site web a plus que doublé de 2012-2013 à 2013-2014<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Source : comScore Media Metrix.

## Services anglais

### *Plus distinctive : une programmation canadienne à la hauteur*

Cette année, CBC a continué d'offrir une programmation de qualité supérieure, typiquement canadienne et très variée sur nos nombreuses plateformes multimédias.

Parmi les dix meilleures émissions canadiennes de divertissement (à l'exclusion des catégories nouvelles, sports et spéciales), cinq faisaient partie de la grille régulière de CBC Television comme l'an dernier. Parmi les émissions de CBC qui ont attiré plus d'un million de téléspectateurs (âgés de 2 ans et plus), il y a eu *Battle of the Blades*, *Dragons' Den*, *Hockey Night in Canada* et *Murdoch Mysteries*. *This Hours Has 22 Minutes*, *Heartland* et *Marketplace* sont encore très populaires comme le démontrent leurs auditoires importants en saison régulière<sup>11</sup>.

#### 5 des 10 émissions canadiennes de divertissement les plus regardées 2013-2014<sup>11</sup>

- Battle of the Blades
- Dragons' Den
- Heartland
- Murdoch Mysteries
- Rick Mercer Report

Du côté de la radio, CBC Radio One et CBC Radio 2 ont récolté une part d'auditoire combinée de 15,5 % – la plus élevée de leur histoire pour la période d'automne. Radio One a obtenu à elle seule une part d'auditoire record pour l'automne avec 12,5 %<sup>12</sup>. En outre, 25 des 26 émissions matinales de Radio One se sont classées aux trois premiers rangs dans leurs marchés locaux respectifs. Pour sa part, CBC Radio 2 a obtenu une part d'auditoire de 3,1 %, la deuxième plus importante depuis les changements apportés à sa programmation en 2008.

CBC News a continué d'offrir du contenu journalistique original de grande qualité sur toutes les plateformes. Nous avons couvert les événements nationaux et mondiaux d'importance pour les Canadiens comme la tragédie ferroviaire de Lac-Mégantic, les situations d'urgence météo en Alberta et en Ontario et la commémoration de la vie et de l'héritage de Nelson Mandela. De plus, CBC News a continué de proposer des analyses et des réflexions dans ses reportages d'enquête multiplateformes portant sur des sujets divers : incidents impliquant des oléoducs, déraillements de train, terrorisme d'origine intérieure, rendement des hôpitaux canadiens – au moyen de son bulletin d'évaluation des centres hospitaliers – et paradis fiscaux internationaux.

<sup>11</sup> Source : BBM Canada, audimètres portables (PPM), francophones du Québec âgés de 2 ans et plus.

<sup>12</sup> Source : Sondage d'automne 2013.

## Couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi par CBC et ses partenaires <sup>13 et 14</sup>



Parmi les grands événements présentés par CBC, les Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi ont été les plus importants. La couverture des Jeux, réalisée en collaboration avec Radio-Canada, a permis à CBC de rejoindre 29,8 millions de Canadiens, soit 86 % de la population<sup>13</sup>, avec notre programmation de langue anglaise. Les auditoires ont consommé en moyenne 15,5 heures de contenu télévisuel, radiophonique et numérique pendant la durée des Jeux. Le site web et l'application de CBC ont généré 529 millions de pages vues et diffusé en continu 16 millions d'heures de contenu vidéo en ligne<sup>14</sup>.

Parmi les autres grands événements présentés par CBC en 2013-2014, on note la programmation de la fête du Canada (*Live from Parliament Hill* et *Canada Day in the Capital*), les prix *Écrans canadiens*, le prix *Scotiabank Giller*, les *Canadian Country Music Awards* et *Wild Canada*, une émission spéciale en quatre parties racontant l'histoire naturelle du Canada d'une manière encore jamais vue.

CBC a continué d'interagir avec la communauté autochtone et d'en refléter les différentes facettes. Par exemple, la section *CBC News/Aboriginal* sur CBC.ca a été renouvelée avec l'objectif de développer une communauté numérique plus apte à mobiliser les divers auditoires autochtones de partout au pays et de servir de ressources et de catalyseur pour la couverture des enjeux autochtones par CBC. Parmi les autres initiatives menées auprès des communautés autochtones, il y a eu le défi entrepreneurial *The 2013 Boom Box*, parrainé par CBC Saskatchewan, la poursuite de notre commandite du festival du cinéma et des arts imagineNATIVE, et notre couverture en profondeur des histoires révélées pendant les audiences publiques finales de la Commission de vérité et de réconciliation, en mars dernier.

<sup>13</sup> Source : BBM Canada, Infosys +TV, tous les Canadiens âgés de 2 ans et plus.

<sup>14</sup> Source : Adobe Omniture SiteCatalyst.

*Plus régionale : accroître notre présence régionale*

Comme le mentionne la section *Orientations stratégiques* de ce rapport, deux initiatives locales importantes ont été réalisées cette année, soit la prolongation à 30 minutes du bulletin de nouvelles locales *Sunday Late Night* dans les principaux marchés et le lancement de l'émission de radio locale et numérique *Saskatoon Morning* en Saskatchewan.

Nous avons lancé également six émissions de télévision hebdomadaires locales d'une heure dans différentes villes du pays : *Our Vancouver*, *Our Calgary*, *Our Edmonton*, *Our Toronto*, *Our Ottawa* et *Our Montreal*. Ces émissions présentent aux téléspectateurs des nouvelles et des informations sur des sujets d'intérêt régional et local, ainsi que des reportages provenant d'autres plateformes de contenu comme CBC News, CBC Music, CBC Books et nos archives.

Les deux émissions matinales locales lancées récemment dans le cadre de notre plan d'expansion du service local témoignent du succès de notre stratégie à cet effet. *Daybreak Kamloops* a obtenu les cotes d'écoute les plus élevées dans son marché, sa part d'auditoire passant de 14,6 % à 25,3 % en l'espace d'un an<sup>15</sup>. *The Morning Edition* à Kitchener-Waterloo a obtenu les deuxièmes meilleurs résultats dans son marché avec une part d'auditoire de 9,4 %<sup>15</sup> à sa première année en ondes.

CBC Television et CBC Radio ont continué de produire un nombre important d'émissions partout au Canada pour les deux réseaux nationaux, contribuant du même coup aux économies locales. Qu'il s'agisse de *Heartland*, *Mr. D*, *This Hour Has 22 Minutes* et *Republic of Doyle* à la télévision, ou de *The 180*, *The Irrelevant Show*, *C'est la vie* et *Vinyl Café* à la radio, les productions régionales occupent une place importante dans notre programmation nationale réseau.

---

<sup>15</sup> Source : Sondage d'automne 2013 par cahiers d'écoute.

### *Plus numérique : élargir notre portée dans l'espace numérique*

Le nombre mensuel de visiteurs uniques sur CBC.ca a augmenté de 13 points de pourcentage en 2013-2014 comparativement à l'an dernier. Il s'agit d'une augmentation de 10 points de pourcentage, et ce, même si on exclut les résultats inhabituellement élevés de février générés par les Jeux olympiques (voir la section *Indicateurs opérationnels*).

Cette année, nous avons innové sur plusieurs plans. L'application *Wild Canada* pour iPad, iPhone et iPod touch présente des vidéos et des photos spectaculaires en HD, des panoramas à 360°, des paysages sonores immersifs, des survols de paysages, des infographies interactives et des documents exclusifs.

CBC a continué de faire figure de chef de file en invitant les auditoires à voter en ligne (plutôt que par téléphone) comme moyen de les mobiliser. Ainsi, l'application qui accompagnait la télédiffusion de *Recipe to Riches* permettait à l'auditoire d'accumuler des points en répondant à un jeu-questionnaire. Pour *Battle of the Blades*, nous avons conclu un partenariat avec des entreprises de médias sociaux comme Facebook pour interagir en temps réel avec l'auditoire de l'émission.

CBC a perfectionné l'expérience « deuxième écran » avec l'application d'accompagnement de l'émission *Heartland*. Les utilisateurs peuvent visionner des épisodes enregistrés sur enregistreur numérique personnel (ENP), ainsi que du contenu exclusif (comme une carte interactive, du contenu complémentaire, des extraits en coulisse et un jeu-questionnaire) synchronisé en direct avec la diffusion de l'émission.

Sur le plan du contenu audionumérique, l'expérience *Canada Reads 2014* a permis de bonifier la radiodiffusion de cette série de manière immédiate et très efficace au moyen de contenus diffusés en continu et en direct, de vidéoclips et de médias sociaux pour attirer les auditoires et interagir avec eux, qu'ils soient sur un ordinateur de bureau, un portable, une tablette ou un appareil mobile.

Dans le cadre de la série des conférences Massey de CBC, présentée par Lawrence Hill, le public a pu suivre, sous forme de récit visuel frappant, la conférence de cette année intitulée *Blood: The Stuff of Life*. Le site web créé pour l'occasion était constitué d'images saisissantes défilant en parallaxe, d'extraits audio d'allocutions ainsi que de débats et de clavardages en direct sur des thèmes spécifiques.

## Rétrospective de l'année pour la Société

### Décisions du CRTC sur la distribution obligatoire et les licences de radiodiffusion

Les nouvelles licences de radiodiffusion que le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a accordées à CBC/Radio-Canada sont entrées en vigueur en septembre 2013. Il s'agissait du premier examen complet de nos licences en 14 ans. Les nouvelles conditions de licence tiennent compte de la transformation en cours de CBC/Radio-Canada en un radiodiffuseur public moderne et lui fournissent un nouveau cadre réglementaire simplifié qui l'aidera dans la mise en œuvre continue de la *Stratégie 2015* et du nouveau plan stratégique qui nous mènera jusqu'en 2020. Un des éléments clés de la décision rendue a été de permettre la diffusion de publicités sur ICI Musique<sup>16</sup> et CBC Radio 2 pour aider la Société à générer de nouveaux revenus.

Le CRTC a aussi renouvelé les licences d'ICI RDI (anciennement le Réseau de l'information) et de CBC News Network. Ainsi, CBC News Network devra être offerte par les distributeurs au service de base dans les marchés de langue française, tandis qu'ICI RDI continuera d'être offerte par les distributeurs au service de base dans les marchés de langue anglaise.

En août 2013, le CRTC a approuvé une demande visant à obtenir une ordonnance de distribution pour qu'ICI ARTV ait accès aux marchés de langue anglaise. Cette demande, entrée en vigueur le 1<sup>er</sup> janvier 2014, oblige les distributeurs desservant les marchés de langue anglaise à offrir ICI ARTV aux clients qui désirent s'abonner au service. Comme ICI ARTV jouissait déjà d'un statut « d'offre obligatoire » dans les marchés de langue française, cette nouvelle ordonnance fait en sorte qu'ICI ARTV est maintenant accessible partout au Canada.

---

<sup>16</sup> Depuis le 2 juin 2014, ICI Musique rassemble nos services radio et nos services numériques anciennement appelés Espace musique et Espace mu. respectivement.

## Défi et changement

À compter du troisième trimestre, il est devenu évident que la Société faisait face à des défis financiers importants sur plusieurs fronts.

Les revenus commerciaux des Services français et des Services anglais ont souffert en raison principalement d'un affaiblissement du marché publicitaire de la télévision – en baisse d'environ 5 % pour tous les radiodiffuseurs généralistes. D'autres pressions sont venues s'ajouter dans les derniers mois de l'exercice, notamment le rendement décevant de certaines émissions de CBC Television aux heures de grande écoute dans la tranche des 25-54 ans (segment démographique clé pour ce qui est des revenus publicitaires) et l'annonce par la LNH qu'elle avait choisi de traiter exclusivement avec Rogers pour les douze prochaines années. Ces facteurs combinés représentent des pressions d'environ 47 millions de dollars pour 2014-2015. De plus, les revenus publicitaires d'ICI Musique et de CBC Radio 2 ont été beaucoup moins élevés que prévu, constituant un manque à gagner d'environ 13 millions de dollars.

La Société a dû faire face, en plus, à des pressions additionnelles d'environ 72 millions de dollars à la suite de l'augmentation des coûts fixes comme les loyers et les impôts fonciers (42 millions de dollars), et de la réinstauration, par le gouvernement, du gel du financement au titre de l'inflation salariale pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016 (30 millions de dollars).

Ces pressions financières sont venues s'ajouter aux tout près de 390 millions de dollars en compressions et en réaffectations budgétaires que la Société a absorbé depuis 2009. Ces compressions avaient résulté notamment, de la récession de 2008-2009, de nos initiatives de réduction des coûts suite au budget fédéral de 2012 ayant réduit notre financement de 115 millions de dollars sur trois ans, de l'élimination du Fonds pour l'amélioration de la production locale (FAPL) et de la réduction du financement provenant du Fonds des médias du Canada (FMC).

Nous avons dû prendre la décision difficile de procéder à des compressions budgétaires de plus de 130 millions de dollars, y compris l'abolition de 657 postes à temps plein au cours des deux prochains exercices, dont 573 immédiatement pour équilibrer notre budget 2014-2015. Ces mesures entraîneront le versement ponctuel d'indemnités de cessation d'emploi estimées à 33,5 millions de dollars.

Le défi financier auquel nous faisons face à la fin de l'exercice comportait deux volets. Premièrement, nous avons dû équilibrer le budget 2014-2015. Deuxièmement, nous avons dû nous assurer que notre prochain plan stratégique prévoyait des changements fondamentaux et profonds afin de positionner le radiodiffuseur public pour l'avenir. Cela signifie que nous devons faire des choix importants relativement à ce que nous pouvons nous permettre de faire avec une base de revenus très différente.

Au cours de 2014-2015, nous prendrons d'autres décisions concernant la portée et la profondeur de ces changements. Notre vision pour l'avenir est de faire de CBC/Radio-Canada une entreprise médiatique plus évolutive et plus ciblée. Notre nouveau cadre stratégique nous permettra d'évoluer aussi rapidement que les habitudes de consommation média des auditoires que nous desservons.

# Rapport de gestion

## Note relative aux déclarations prospectives

Ce rapport renferme des déclarations prospectives concernant les objectifs, les stratégies et les résultats opérationnels et financiers escomptés. Les déclarations prospectives sont basées sur les hypothèses générales suivantes : le financement public de CBC/Radio-Canada demeure conforme aux annonces faites dans le budget fédéral; les contributions provenant du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) disparaîtront progressivement d'ici le 31 août 2014; et le contexte de la réglementation de la radiodiffusion ne changera pas fondamentalement. Les principaux facteurs de risque et d'incertitude sont décrits aux sections *Perspectives* et *Gestion des risques et tableau des principaux 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.

## Mesure non conforme aux IFRS

Le présent rapport comprend la mesure « résultat d'exploitation sur une base courante », qui n'a pas de sens normalisé prescrit par les normes internationales d'information financière (IFRS). Il est donc peu probable qu'on puisse la comparer avec des mesures du même type présentées par d'autres entreprises. Plus de détails sont fournis à la section 4.1.

# 1. Activités principales et stratégie

## 1.1 Mandat

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

En vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* : « ... 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.

CBC/Radio-Canada sert l'intérêt du public; sa programmation devrait à la fois :

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

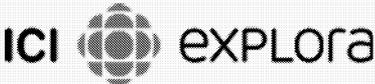
Outre ce mandat de portée nationale, CBC/Radio-Canada doit aussi offrir, en vertu du paragraphe 46(2) de la *Loi*, un service international assuré par Radio Canada International (RCI). Comme le mentionne le Rapport annuel de l'an dernier, RCI.net.ca a été lancé en juin 2012 et est disponible en cinq langues : français, anglais, espagnol, arabe et mandarin.

Notre vision consiste à être reconnu comme le chef de file pour exprimer la culture canadienne et enrichir la vie démocratique de tous les Canadiens.

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

## 1.2 Services de CBC/Radio-Canada

### Télévision

		
<p><b>ICI Radio-Canada Télé</b></p> <p>Information, divertissement, dramatiques, émissions d'affaires publiques, galas... : ICI Radio-Canada Télé 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.</p>	<p><b>ICI RDI</b></p> <p>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.</p>	<p><b>ICI ARTV</b></p> <p>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.</p>
		
<p><b>ICI EXPLORA</b></p> <p>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.</p>	<p><b>CBC Television</b></p> <p>Principal réseau de télévision de langue anglaise du Canada depuis plus de 55 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.</p>	<p><b>CBC News Network</b></p> <p>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.</p>
		
<p><b>documentary</b></p> <p>Provocante et fascinante, <i>documentary</i> est la première chaîne de télévision de langue anglaise qui diffuse en continu ce qui se fait de mieux sur la scène canadienne et internationale en matière de documentaires, de films et de séries. Offert par abonnement.</p>	<p><b>RDI Express/CBC News Express</b></p> <p>Service de nouvelles et d'information bilingue offert dans cinq grands aéroports du Canada à plus de 62 millions de voyageurs chaque année.</p>	<p><b>TV5MONDE</b></p> <p>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.</p>

## Radio

		
<p><b>ICI Radio-Canada Première</b></p> <p>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 auditeurs. Aussi sur SiriusXM, chaîne 170.</p>	<p><b>ICI Musique</b></p> <p>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. À la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 153.</p>	<p><b>Chansons</b></p> <p>Chaîne musicale de chansons entièrement francophone qui présente les plus grands artistes québécois et francophones du monde entier, sur la chaîne 163 de SiriusXM.</p>
		
<p><b>FrancoCountry</b></p> <p>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 la chaîne 166 de SiriusXM.</p>	<p><b>CBC Radio One</b></p> <p>Service d'information de langue anglaise du Canada vers lequel les Canadiens se tournent pour tout savoir de l'actualité locale, nationale et internationale, offert à la radio et à la radio par satellite de Sirius, chaîne 159. Service sans publicité, qui témoigne de la réalité des Canadiens.</p>	<p><b>CBC Radio 2</b></p> <p>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.</p>
		
<p><b>CBC Radio 3</b></p> <p>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 la radio par satellite de Sirius, chaîne 162.</p>	<p><b>CBC Music Sonica</b></p> <p>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 la chaîne 171 de SiriusXM.</p>	

## Internet

<p>ICI RADIO-CANADA  .ca</p>	<p>ICI  MUSIQUE</p>	<p>ICI  TOU.TV</p>
<p><b>ICI Radio-Canada.ca</b></p> <p>Ne manquez pas une minute du contenu radio et télévision de langue française préféré des Canadiens : retrouvez Radio-Canada en ligne! Avec ses nouvelles constamment mises à jour, son contenu multimédia et ses reportages Web uniques, ICI.Radio-Canada.ca vous offre une expérience dynamique et différente à chaque visite.</p>	<p><b>ICI Musique</b></p> <p>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.</p>	<p><b>ICI Tou.tv</b></p> <p>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, disponible 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.</p>
<p>   <b>cbc.ca</b></p>	<p>   <b>CBCnews.ca</b></p>	<p>   <b>cbcsports.ca</b></p>
<p><b>CBC.ca</b></p> <p>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.</p>	<p><b>cbcnews.ca</b></p> <p>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.</p>	<p><b>cbcsports.ca</b></p> <p>Le site cbcports.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 <i>Hockey Night in Canada</i> de CBC.</p>
<p>   <b>CBCmusic.ca</b></p>	<p>   <b>CBCbooks.ca</b></p>	<p>   <b>CURIO.ca</b></p>
<p><b>cbcmusic.ca</b></p> <p>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 davantage encore.</p>	<p><b>CBC Books</b></p> <p>CBC Books 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.</p>	<p><b>Curio.ca</b></p> <p>Curio.ca permet à vos enseignants et à vos étudiants d'accéder à la diffusion en continu du meilleur contenu éducatif de Radio-Canada et de CBC. Vous y trouverez 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!</p>
<p><b>RCI</b>  <b>RADIO CANADA INTERNATIONAL</b></p>		
<p><b>Radio Canada International (RCI)</b></p> <p>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.</p>		

## Autres



### Productions mobiles de Radio-Canada / CBC Mobile Productions

Services de production maison qui génèrent des revenus tirés de la programmation grâce à la vente à des tiers.



### Boutique Radio-Canada / CBC Shop

Boutique sur place et en ligne, où sont proposés des enregistrements sonores et audiovisuels d'émissions de CBC/Radio-Canada ainsi que des produits dérivés.



### CBC/Radio-Canada Olympiques

CBC/Radio-Canada est fière d'être le radiodiffuseur officiel des Jeux olympiques. En plus de maintenir la tradition de radiodiffuseur des Jeux de premier plan, nous mettrons l'accent sur le divertissement et la programmation sur toutes les plateformes et dans tous les genres jusqu'aux Jeux de Rio de 2016.



### CBC Kids

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



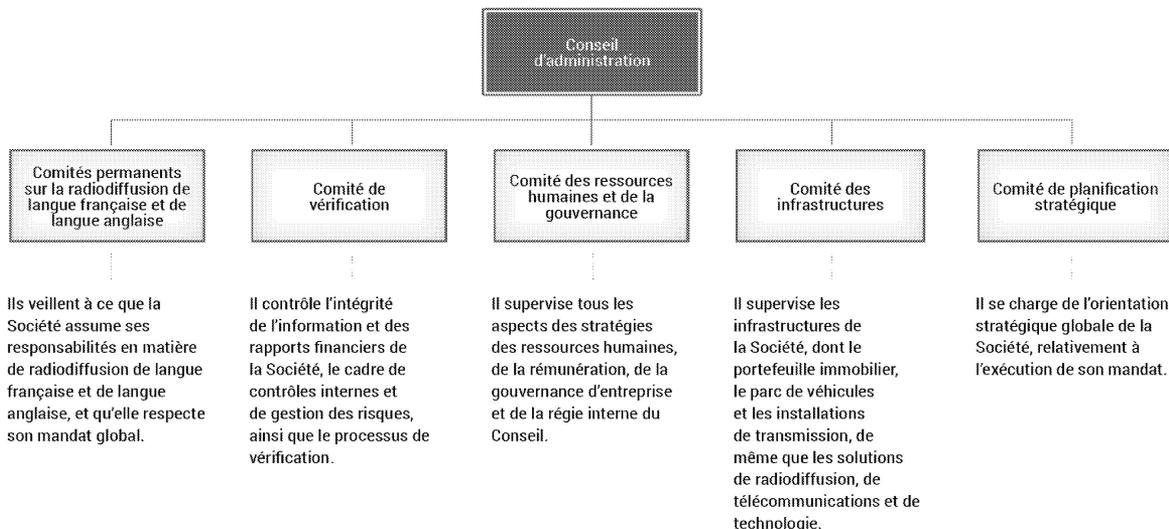
### CBC North

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.

## 1.3 Conseil d'administration et structure de la direction

Le Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada est chargé de superviser le fonctionnement de la Société. Il comprend 12 membres nommés par le gouverneur en conseil, dont le président du Conseil et le président-directeur général.

Le Conseil chapeautait les cinq comités suivants au 31 mars 2014.



## Activités du Conseil d'administration et points saillants

En 2013-2014, le Conseil d'administration et ses comités se sont réunis régulièrement pour discuter et surveiller les enjeux auxquels la Société fait face, ainsi que pour remplir leurs obligations de supervision et de gouvernance du radiodiffuseur public du Canada.

Conformément à l'objectif qu'il s'est donné d'aller à la rencontre des Canadiens de toutes les régions du pays, le Conseil a tenu sa réunion de septembre 2013 à Saskatoon, en plus de participer au lancement de la nouvelle station de la ville.

Le Conseil est résolument mobilisé et engagé dans la gouvernance de la Société. Il a participé de près à l'élaboration du prochain plan stratégique dès le début du processus en faisant ses recommandations sur l'orientation à donner à la Société au-delà de 2015. Ce travail suit son cours. Il a aussi participé à la révision du mandat des deux ombudsmans de la Société et des Comités sur la radiodiffusion afin de s'assurer du respect des conditions de licence et des divers mandats de négociation collective.

Le Conseil a également passé en revue et approuvé les modifications apportées au Régime de retraite en vue d'augmenter la part des cotisations des employés, en conformité avec le budget fédéral de 2012 une série de projets et de transactions des Technologies de l'information (TI) afin d'augmenter les gains d'efficacité et de moderniser les actifs; et divers plans stratégiques liés aux actifs immobiliers et aux technologies.

Cette année, le Conseil a aussi supervisé la préparation de CBC/Radio-Canada en vue de la présentation des Jeux olympiques et paralympiques d'hiver 2014 de Sochi; il a veillé à la bonne mise en œuvre des plans d'action de la direction (en réponse aux recommandations de l'examen spécial du Bureau du vérificateur général); et il a suivi le processus de renouvellement de nos licences par le CRTC. En outre, le Conseil a été tenu informé de l'évolution de la stratégie de la Société pour le hockey et des pressions financières qui se sont accumulées tout au long de l'année.

## Structure de la direction

Président-directeur général	Supervise la gestion de CBC/ Radio-Canada afin de s'assurer que le radiodiffuseur public national du Canada est en mesure de remplir les divers aspects de son mandat et continue d'offrir aux Canadiens une programmation variée, de grande qualité, conçue pour renseigner, éclairer et divertir, et qui est créée par eux, pour eux et à leur image.
Vice-président principal, Services français	Supervise l'ensemble des services de programmation en langue française de CBC/ Radio-Canada qui comprennent, entre autres, ICI Radio-Canada Télé, ICI RDI, ICI ARTV, ICI Radio-Canada Première, RCI, ICI Radio-Canada.ca, ICI Musique et ICI Tou.tv.
Vice-présidente principale, Services anglais	Supervise l'ensemble des services de programmation en langue anglaise de CBC/ Radio-Canada qui comprennent, entre autres, CBC Radio One, CBC Radio 2, CBC Television, CBC News Network, <i>documentary</i> et les services numériques.
Vice-présidente, Finances et chef de la direction financière	Assume la responsabilité de l'ensemble de la gestion financière du radiodiffuseur public national du Canada, et joue un rôle essentiel en contribuant à établir un modèle d'affaires durable pour l'avenir de la Société.
Vice-président, Technologies et chef des Affaires réglementaires	Responsable de l'élaboration et de la mise en œuvre de l'orientation technologique de CBC/ Radio-Canada, ainsi que des stratégies réglementaires concernant les services de télévision et de radio pour l'ensemble de la Société, en conformité avec la réglementation imposée par le CRTC et la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> , en plus de superviser les activités de recherche nationale et d'analyse.
Vice-président, Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles	Veille au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie unifiée de communications institutionnelles pour CBC/ Radio-Canada; dirige les communications tant internes qu'externes pour l'ensemble de la Société; et formule les orientations stratégiques générales relatives à la promotion et au marketing des émissions. Supervise également le groupe des Relations gouvernementales.
Vice-présidente, Personnes et Culture	Supervise la prestation des services des ressources humaines de la Société, tout en veillant à ce que les relations entre la direction et les employés soient positives. Participe à la réalisation du volet « personnes » du plan stratégique quinquennal de la Société, la <i>Stratégie 2015</i> , et s'assure que CBC/ Radio-Canada offre un milieu de travail gratifiant et progressif, qui reflète la diversité et fait appel à des équipes de professionnels novateurs, très compétents et axés sur la réalisation du plan.
Vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil	Responsable du portefeuille immobilier de CBC/ Radio-Canada partout au pays et à l'étranger, des bureaux des Services juridiques de Montréal, de Toronto et d'Ottawa, du Secrétariat général et du respect des obligations liées aux lois sur l'accès à l'information, la protection des renseignements personnels, la santé, la sécurité et l'environnement.

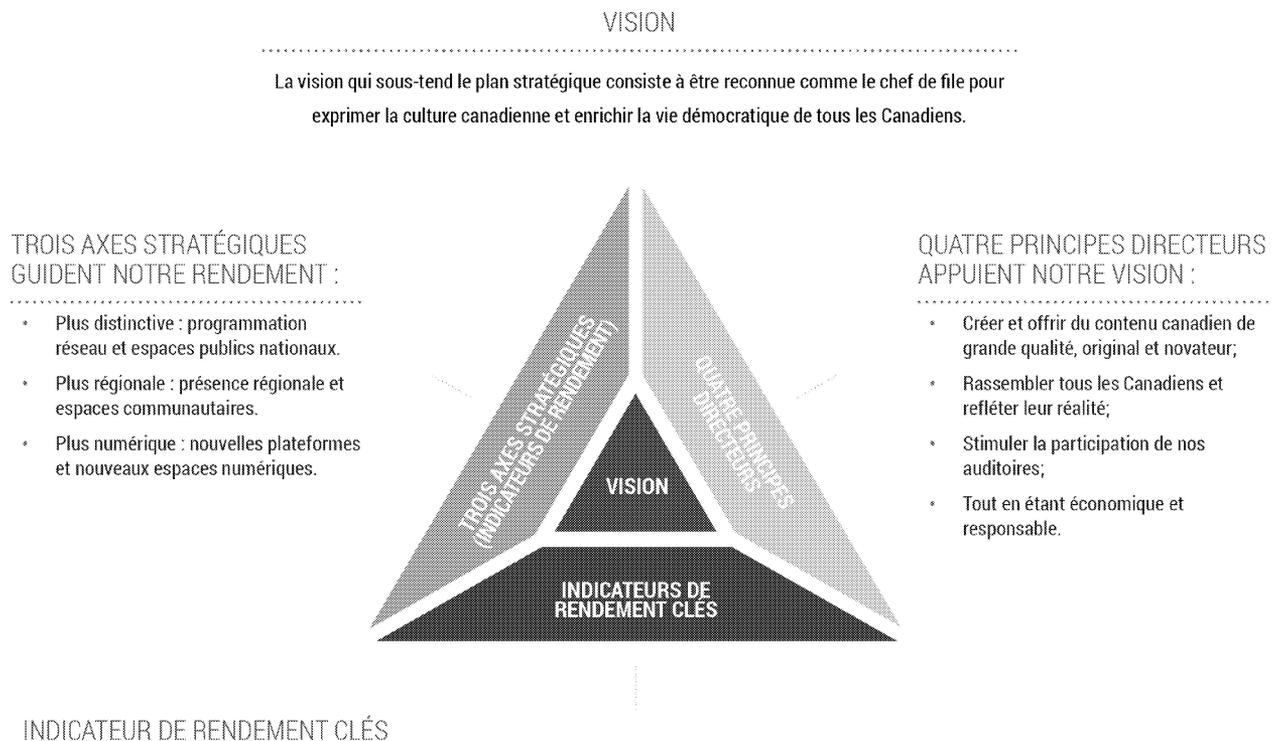
## 1.4 Stratégie institutionnelle

Le plan stratégique actuel de la Société, *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous*, comporte trois volets :

- Une vision pour CBC/Radio-Canada
- Quatre principes directeurs qui appuient la vision
- Trois axes stratégiques pour atteindre les objectifs fixés



Pour mesurer le succès de ce plan, nous avons recours à des indicateurs stratégiques et opérationnels clés.



Comme on le verra à la section 2, Rendement, nos indicateurs de rendement clés (IRC) sont de deux ordres :

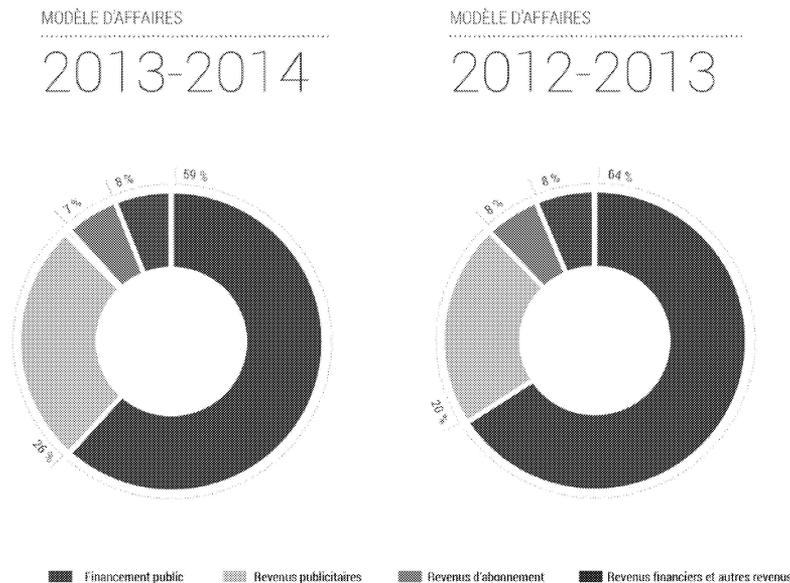
1. Les *indicateurs stratégiques* intègrent les résultats des sondages réalisés pour mesurer notre efficacité à nous acquitter de notre mandat et l'adéquation entre notre programmation et les principes directeurs ci-dessus. Ils tiennent également compte de la part de contenu canadien dans nos émissions télévisées.
2. Les *indicateurs opérationnels* prennent en considération la part d'auditoire, le nombre de visiteurs sur nos sites web, le nombre d'abonnés à nos services et les revenus réalisés par les Services français et les Services anglais.

## 1.5 Modèle d'affaires

Nous exerçons nos activités grâce à plusieurs sources de financement, notamment des crédits parlementaires et des revenus autogénérés. CBC/Radio-Canada est une société d'État, dont le budget est financé à 59 % par des crédits parlementaires approuvés chaque année.

Depuis 10 ans, ces crédits sont demeurés relativement constants dans un contexte de radiodiffusion marqué par une hausse importante des coûts. Toutefois, le budget fédéral de 2012 a entraîné une baisse des crédits parlementaires annuels de CBC/Radio-Canada de 115 millions de dollars. Cela signifie que notre financement par habitant passera de 33 dollars à 29 dollars en 2014-2015, une fois que toutes les mesures de compression prévues dans le budget fédéral de 2012 auront été mises en œuvre. Le Canada arrive en 16<sup>e</sup> place sur 18 grands pays d'Occident pour ce qui est du financement par habitant<sup>17</sup>.

Les 41 % restants de notre budget proviennent des revenus autogénérés : publicité, droits d'abonnement et autres revenus. Nos revenus autogénérés font aussi l'objet de nouvelles pressions financières, principalement en raison d'un affaiblissement général du marché de la publicité à la télévision généraliste, de la décision de la LNH de faire affaire avec un seul radiodiffuseur exclusif et du rendement décevant de certaines émissions de la grille de CBC Television chez les 25-54 ans, un segment clé pour ce qui est des revenus publicitaires. À cela s'ajoutent les pressions continues sur les coûts fixes comme les loyers et les impôts fonciers, ainsi qu'un gel du financement au titre de l'inflation salariale pour les deux prochaines années.



CBC/Radio-Canada est une société d'État. Toutes nos sources de financement servent à remplir notre mandat de radiodiffusion publique. Pour remplir ce mandat (comme nous en faisons mention de manière plus détaillée à la section 1.1), nous devons assumer des coûts spécifiques comme produire localement du contenu canadien, diffuser nos contenus à l'échelle du Canada et aller à la rencontre de nos communautés multiculturelles et multilingues.

Pour continuer de remplir notre mandat, nous devons être une entreprise médiatique publique plus évolutive et plus ciblée, capable d'évoluer avec les habitudes de consommation des auditoires et soutenue par un modèle d'affaires financièrement durable.

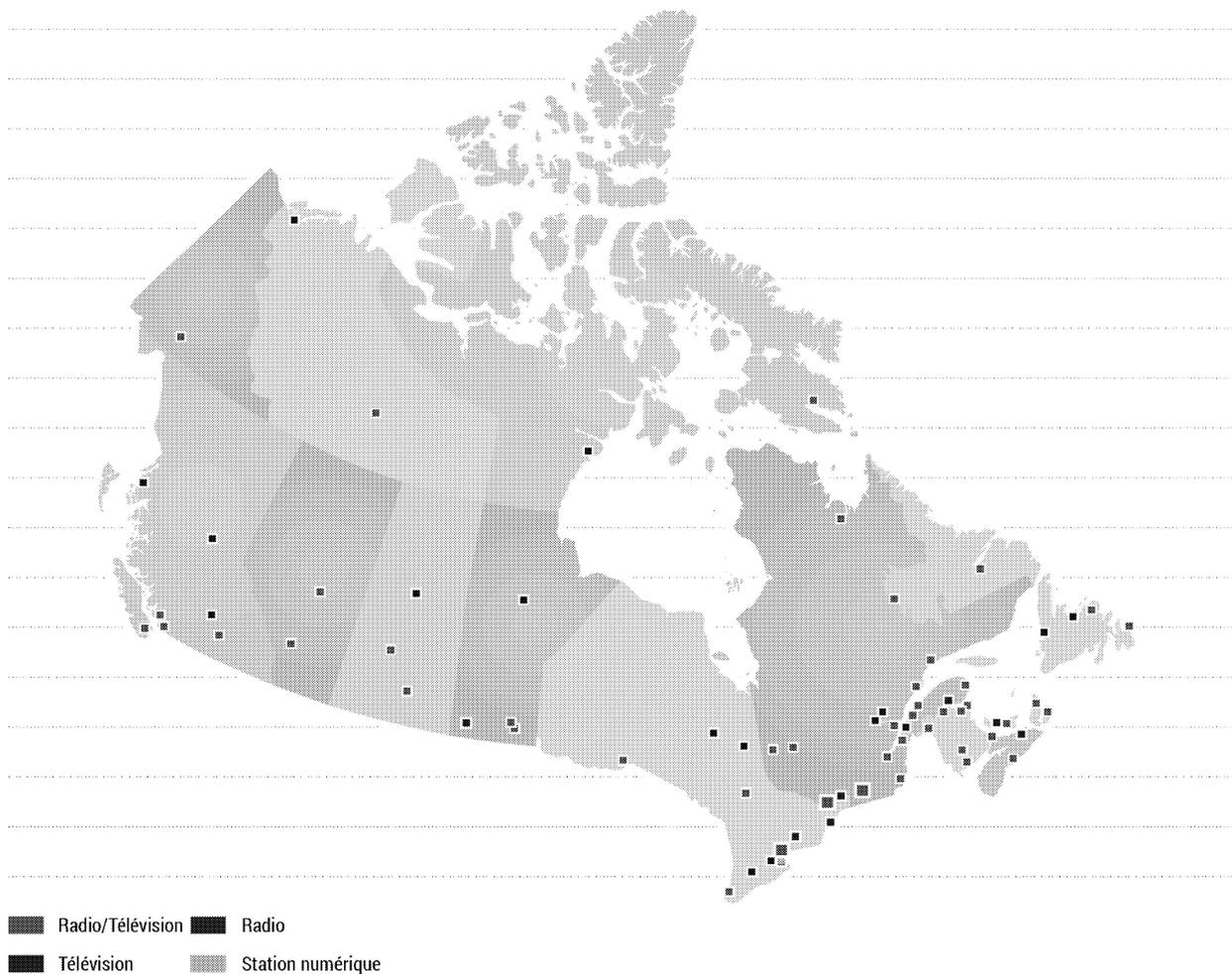
<sup>17</sup> Source : Nordicité, « Analyse du soutien public accordé à la radiodiffusion publique et aux autres instruments culturels au Canada » (octobre 2013).

## 1.6 Activités

En mars 2014, l'effectif de CBC/Radio-Canada comprenait 6 985 équivalents à temps plein (ETP) permanents, 325 ETP temporaires et 840 ETP contractuels.

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

### Réseau de stations de CBC/Radio-Canada



## 2. Rendement

### 2.1 Indicateurs stratégiques

#### Évaluation de nos succès à l'égard de la *Stratégie 2015 : Partout, Pour tous*

Un des piliers de la *Stratégie 2015* est l'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer notre rendement. Nous avons créé un bulletin de rendement qui nous permet d'établir dans quelle mesure nos services sont conformes au mandat de la Société en vertu de la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991, et notre programmation adhère aux principes directeurs de notre plan. Cet outil repose sur des données provenant de sondages réalisés auprès d'échantillons représentatifs de la population canadienne.

Cette année, les réponses à deux nouvelles questions qui avaient été ajoutées au sondage sur la perception ont été incluses dans le bulletin de rendement. Dans ces nouvelles questions, on demandait aux anglophones et aux francophones dans quelle mesure la programmation d'information diffusée par les services de radio, de télévision et numériques de CBC/Radio-Canada « reflètent une diversité d'opinions » et « couvrent les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée ». Dans un monde de nouvelles et d'opinions instantanées émanant d'un nombre infini de sources, le fait de couvrir l'information de manière équitable et équilibrée est d'une grande importance pour la Société.

Le bulletin de rendement couvrant l'exercice 2013-2014, soit la troisième année de notre stratégie, se trouve aux pages suivantes. Comme nous disposons maintenant de données sur plus de trois ans pour la plupart des indicateurs, nous avons utilisé des tableaux pour illustrer les tendances qui se dessinent<sup>18</sup>. Les commentaires de la direction font ressortir les écarts les plus significatifs entre les deux séries de résultats comparables les plus récents (c'est-à-dire les résultats enregistrés en 2013-2014 comparativement à ceux de 2012-2013). Pour des fins de comparaison, notez que les écarts supérieurs ou égaux à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et de 2012-2013 sont significatifs du point de vue statistique.

---

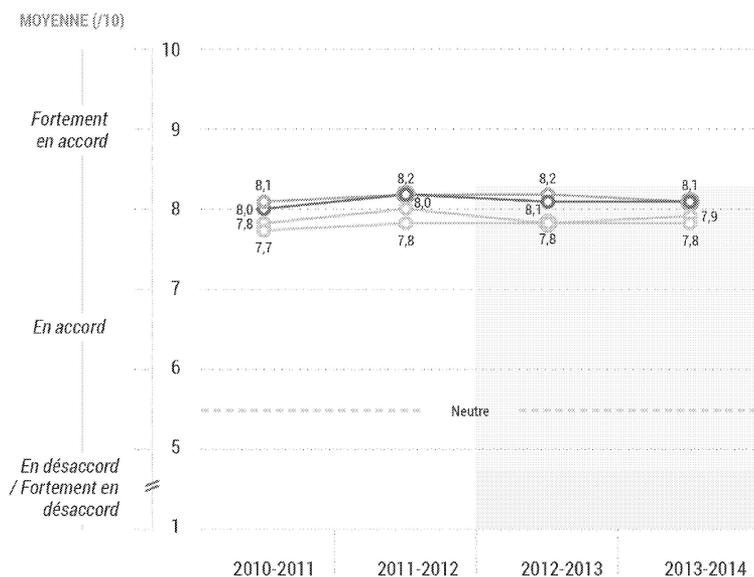
<sup>18</sup> Une tendance est un mouvement convergent des données sur une période donnée.

## Rapport sur les Services français

Comment les Services français remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi*?

### La programmation en français des services de radio et de télévision de Radio-Canada est...

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION



Les résultats des sondages de suivi réalisés en 2013-2014 confirment que, pour les francophones, les Services français de CBC/Radio-Canada continuent de remplir leur mandat conformément à la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991.

Pour chacun des aspects du mandat évalués, les notes obtenues sont élevées, allant de 7,8 (divertissante) à 8,1 (informatif et disponible sur les nouvelles plateformes).

-  Disponible sur les nouvelles plateformes
-  Informatif
-  Éclairante
-  Divertissante

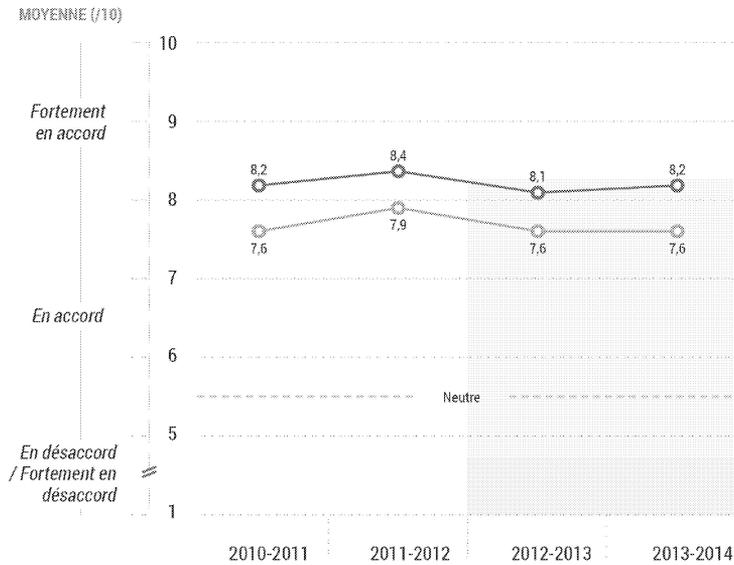
*Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 1 à 10.*

*Un écart égal ou supérieur à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et ceux de 2012-2013 est significatif sur le plan statistique.*

*Source : TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage. Sondages téléphoniques réalisés en novembre et mars de chaque année).*

Dans quelle mesure la programmation des Services français cadre-t-elle avec les principes directeurs de la *Stratégie 2015*?

La programmation offerte par Radio-Canada<sup>1</sup> est.  
Pilier 1 : Contenu canadien de qualité, original et novateur



COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les francophones continuent de réagir positivement aux initiatives annoncées ou introduites par les Services français depuis le lancement de la *Stratégie 2015*. Les notes attribuées pour ces deux indicateurs sont stables comparativement aux résultats de 2012-2013.

Par ailleurs, tel que dans le passé, la programmation offerte par les Services français a reçu sa note la plus élevée pour le critère lié à la qualité (8,2).

-  de haute qualité
-  différente de celle de nos concurrents

*Définition de la mesure utilisée : Moyenne pondérée des notes attribuées par tous les répondants pour chaque service, sur une échelle de 1 à 10.*

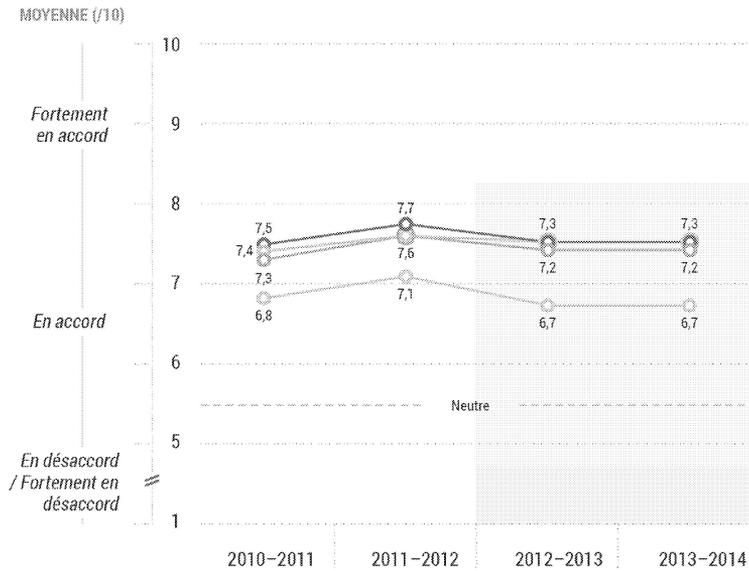
*Un écart égal ou supérieur à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et ceux de 2012-2013 est significatif sur le plan statistique.*

*Source : TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage. Sondages téléphoniques réalisés en novembre et mars de chaque année).*

<sup>1</sup> *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 You.tv.*

## La programmation offerte par Radio-Canada<sup>1</sup> ...

### Pilier 2 : Reflète et rassemble les Canadiens



#### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les quatre indicateurs mesurant la perception des francophones à l'égard de la capacité de la programmation des Services français à « refléter et rassembler les Canadiens » maintiennent leurs résultats enregistrés l'an dernier.

Les indicateurs « Reflète les régions du Canada » et « Reflète ma culture » continuent d'obtenir les notes les plus élevées (7,3).

-  Reflète les régions du Canada
-  Reflète la diversité
-  Reflète ma culture
-  Reflète ma région

*Définition de la mesure utilisée : Moyenne pondérée des notes attribuées par tous les répondants pour chaque service, sur une échelle de 1 à 10.*

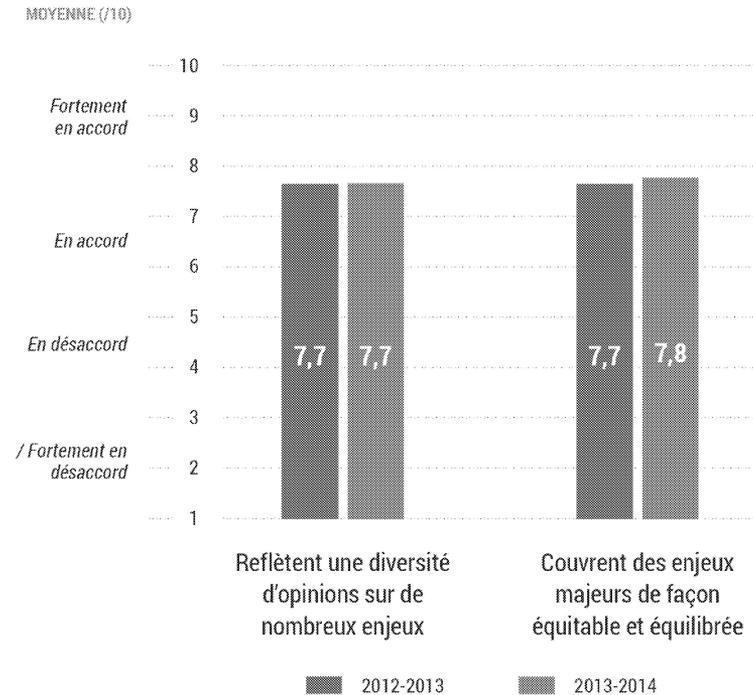
*Un écart égal ou supérieur à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et ceux de 2012-2013 est significatif sur le plan statistique.*

*Source : TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage. Sondages téléphoniques réalisés en novembre et mars de chaque année).*

*<sup>1</sup> 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.*

Est-ce que les émissions d'information des Services français reflètent une diversité d'opinions et couvrent les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée?

## Les émissions d'information de Radio-Canada<sup>1</sup>...



### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La mesure des dimensions « diversité d'opinions » et « couverture équitable et équilibrée » par le biais du sondage de perception a été introduite en 2012-2013.

Les émissions d'information produites par les Services français maintiennent leurs scores de perception de l'année dernière.

*Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 1 à 10.*

*Un écart égal ou supérieur à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et ceux de 2012-2013 est significatif sur le plan statistique.*

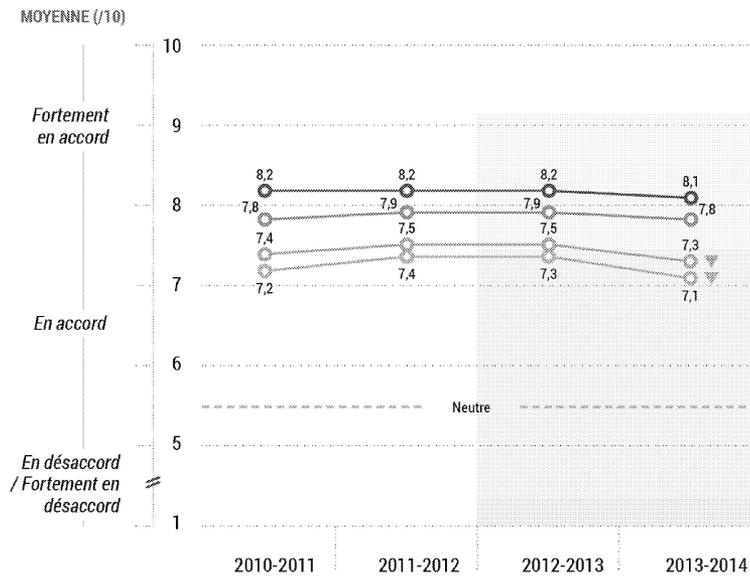
*Source : TNS Canadian Facts (1 200 francophones par sondage. Sondages téléphoniques réalisés en novembre et mars de chaque année).*

*<sup>1</sup> Émissions offertes à la radio, à la télévision ou en ligne.*

## Rapport sur les Services anglais

Comment les Services anglais remplissent-ils leur mandat conformément à la *Loi*?

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



### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

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

Les Services anglais ont reçu des notes moyennes supérieures ou égales à 7 sur une échelle de 10 pour les quatre indicateurs, les notes les plus élevées étant attribuées à la « disponibilité sur les nouvelles plateformes » (8,1) et au caractère « informatif » (7,8).

Toutefois, les anglophones perçoivent moins favorablement le caractère « éclairant » et « divertissant » de CBC. Les compressions budgétaires résultant du budget fédéral de 2012, la réduction du financement du FAPL et le manque à gagner sur le plan des revenus publicitaires sont autant de facteurs ayant affecté notre capacité de réaliser notre plan *Stratégie 2015*.

-  Disponible sur les nouvelles plateformes
-  Informatif
-  Éclairante
-  Divertissante

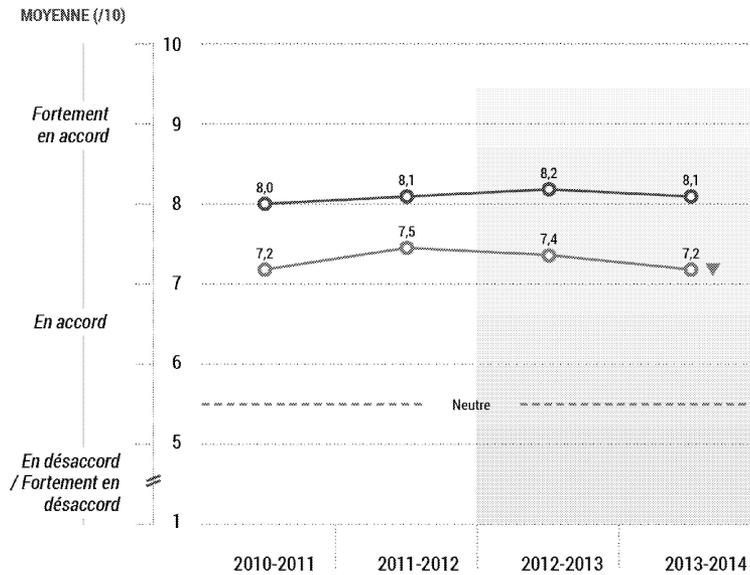
*Définition de la mesure utilisée :* La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 1 à 10.

Un écart égal ou supérieur à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et ceux de 2012-2013 est significatif sur le plan statistique.

Source : TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage. Sondages téléphoniques réalisés en novembre et mars de chaque année).

Dans quelle mesure la programmation des Services anglais cadre-t-elle avec les principes directeurs de la *Stratégie 2015*?

## La programmation offerte par CBC<sup>1</sup> est... Pilier 1 : Contenu canadien de qualité, original et novateur



### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La mise en œuvre de la *Stratégie 2015* continue d'être perçue positivement par les anglophones, les deux indicateurs ayant obtenu des notes moyennes de 7 ou plus.

Cependant, on remarque cette année un fléchissement de la perception des anglophones quant au caractère distinctif de la programmation. CBC accorde beaucoup d'importance à la différenciation de sa programmation et mettra l'accent, dans ses plans de gestion futurs, sur ce qu'elle considère comme une priorité constante, soit la nécessité d'offrir un contenu canadien unique et distinctif.

-  de haute qualité
-  différente de celle de nos concurrents

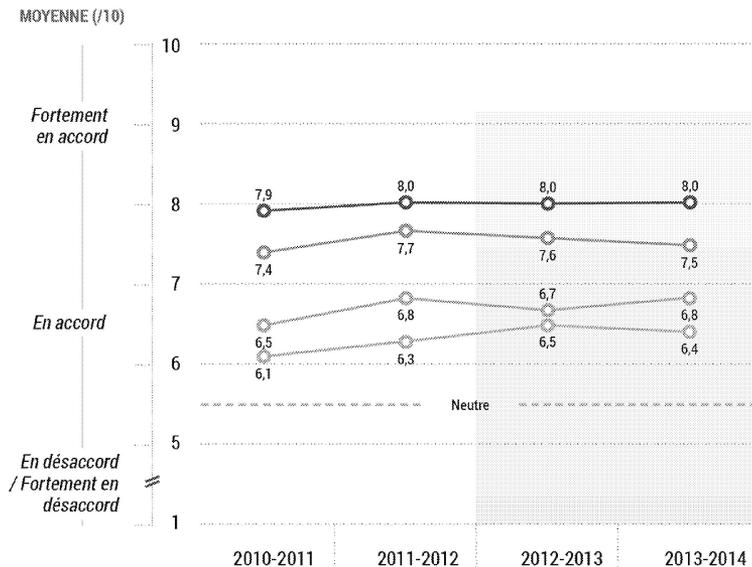
*Définition de la mesure utilisée : Moyenne pondérée des notes attribuées par tous les répondants pour chaque service, sur une échelle de 1 à 10.*

*Un écart égal ou supérieur à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et ceux de 2012-2013 est significatif sur le plan statistique.*

*Source : TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage. Sondages téléphoniques réalisés en novembre et mars de chaque année).*

<sup>1</sup> *Programmation et contenu offert sur l'un de nos services : CBC Television, CBC News Network, **bold** (novembre 2010 et 2011 seulement), documentary, CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC.ca.*

## La programmation offerte par CBC<sup>1</sup> ... Pilier 2 : Reflète et rassemble les Canadiens



### COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les quatre indicateurs qui mesurent la perception des anglophones à l'égard de la capacité de la programmation de CBC de « refléter et rassembler les Canadiens » ont maintenu des résultats stables par rapport au dernier exercice.

Les indicateurs « Reflète les régions du Canada » et « Reflète la diversité » obtiennent une fois de plus les notes les plus élevées (8,0 et 7,5 respectivement).

-  Reflète les régions du Canada
-  Reflète la diversité
-  Reflète ma culture
-  Reflète ma région

*Définition de la mesure utilisée : Moyenne pondérée des notes attribuées par tous les répondants pour chaque service, sur une échelle de 1 à 10.*

*Un écart égal ou supérieur à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et ceux de 2012-2013 est significatif sur le plan statistique*

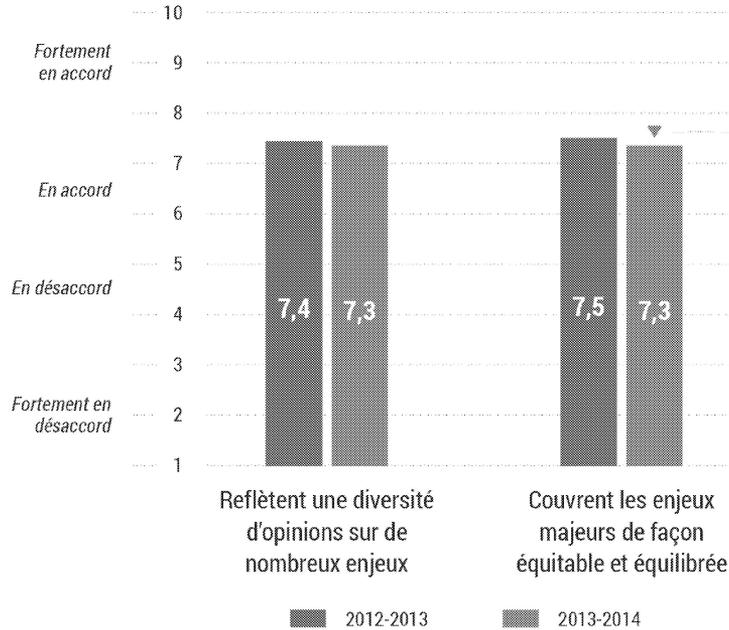
*Source : TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage. Sondages téléphoniques réalisés en novembre et mars de chaque année).*

<sup>1</sup> *Programmation et contenu offert sur l'un de nos services : CBC Television, CBC News Network, **bold** (novembre 2010 et 2011 uniquement), documentary, CBC Radio One, CBC Radio 2 et CBC.ca.*

Est-ce que les émissions d'information des Services anglais reflètent une diversité d'opinions et couvrent les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée?

Les émissions d'information de CBC<sup>1</sup>...

MOYENNE (/10)



COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

C'est la deuxième année que nous demandons si les émissions d'information de CBC « reflètent une diversité d'opinions sur de nombreux enjeux » et si elles « couvrent les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée ». Les résultats de 2013-2014 sont positifs dans l'ensemble, ces deux questions ayant recueilli des scores moyens de plus de 7 sur 10.

On note toutefois une diminution, faible mais significative sur le plan statistique, du score moyen relatif à la capacité de CBC de « couvrir les enjeux majeurs de façon équitable et équilibrée ». Les résultats de l'année prochaine nous permettront de déterminer s'il s'agit du début d'une tendance.

*Définition de la mesure utilisée : La moyenne correspond à la note moyenne attribuée par tous les répondants sur une échelle de 1 à 10.*

*Un écart égal ou supérieur à 0,2 entre les résultats de 2013-2014 et ceux de 2012-2013 est significatif sur le plan statistique.*

*Source : TNS Canadian Facts (1 200 anglophones par sondage. Sondages téléphoniques réalisés en novembre et mars chaque année).*

<sup>1</sup> *Émissions d'information à la radio, à la télévision ou en ligne.*

## Mesure du contenu canadien

Le CRTC établit les attentes en matière de contenu canadien pour la télévision en général et fixe les attentes en matière de service pour ICI Radio-Canada Télé et CBC Television<sup>19</sup>. Pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion, au moins 75 % du contenu diffusé doit être canadien. Durant les heures de grande écoute, un minimum de 80 % du contenu diffusé doit être canadien. Ces deux mesures sont des moyennes calculées sur toute l'année de radiodiffusion, soit du 1<sup>er</sup> septembre au 31 août. Comme l'indique le tableau ci-dessous, au cours de l'année de radiodiffusion 2012-2013 et de l'année précédente, ICI Radio-Canada Télé et CBC Television ont dépassé les attentes du CRTC en matière de contenu canadien, que ce soit pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion ou aux heures de grande écoute. L'un des principaux objectifs de la *Stratégie 2015* est justement d'accroître l'offre de programmation canadienne.

Contenu canadien		Attentes annuelles-réglementation	Résultats 1 <sup>er</sup> sept. 2012 au 31 août 2013	Résultats 1 <sup>er</sup> sept. 2011 au 31 août 2012
ICI Radio-Canada Télé				
Journée de radiodiffusion	(lundi au dimanche, 6 h à minuit)	75 %	84 %	86 %
Heures de grande écoute	(lundi au dimanche, 19 h à 23 h)	80 %	91 %	93 %
CBC Television				
Journée de radiodiffusion	(lundi au dimanche, 6 h à minuit)	75 %	93 %	85 %
Heures de grande écoute	(lundi au dimanche, 19 h à 23 h)	80 %	86 %	81 %

<sup>19</sup> Les conditions concernant la teneur en contenu canadien à respecter qui ont été imposées à nos services de télévision, ICI Radio-Canada Télé et CBC Television, lors du renouvellement des licences en mai 2013 sont entrées en vigueur le 1<sup>er</sup> septembre 2013. Auparavant, les pourcentages établis ne constituaient que des attentes.

## 2.2 Indicateurs opérationnels

[Section à venir ]

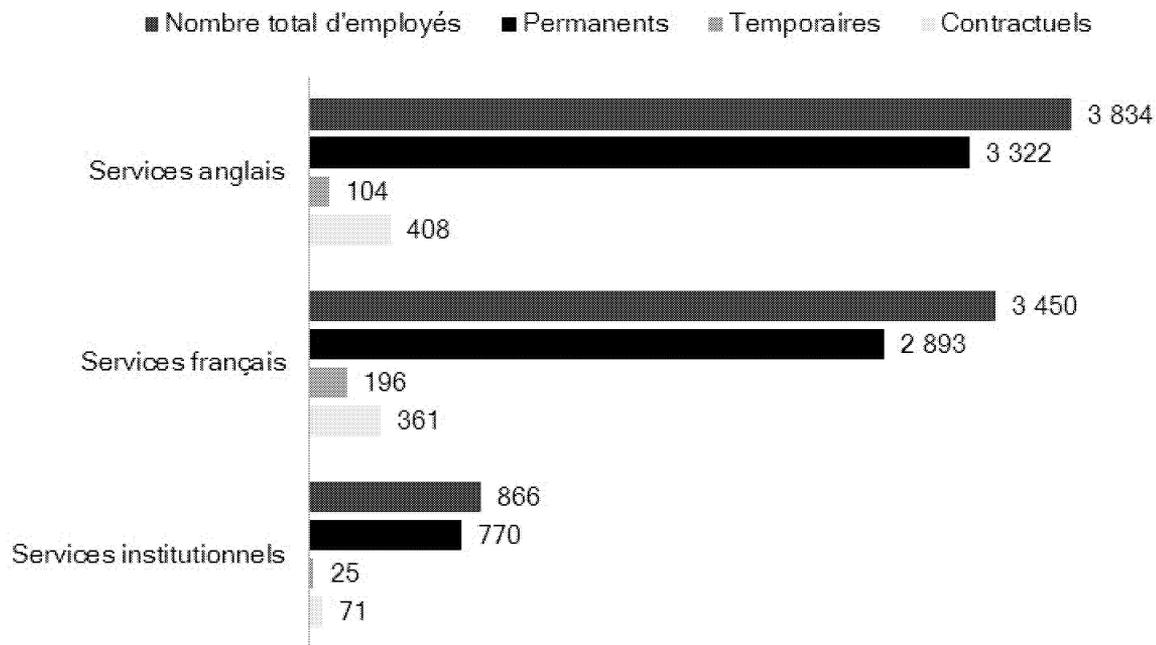
## 3. Capacité de produire des résultats

### 3.1 Personnes et leadership

Nos personnes sont au cœur de nos priorités. C'est pourquoi, en 2013-2014, nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre plan stratégique triennal conçu pour donner à nos employés les moyens de prendre en main et d'appuyer les changements continus au sein de CBC/Radio-Canada.

#### Profil des effectifs

En mars 2014, CBC/Radio-Canada comptait 8 150 équivalents à temps plein (ETP), dont 6 985 étaient permanents, 325 étaient temporaires et 840 étaient contractuels.



Conformément à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, CBC/Radio-Canada s'engage à offrir l'égalité d'accès à l'emploi aux membres des quatre groupes désignés dans la *Loi* : les femmes, les Autochtones, les personnes handicapées et les minorités visibles.

Au 31 mars 2014, les femmes représentaient 46,7 % de l'effectif permanent, les Autochtones, 1,6 %; les personnes handicapées, 1,8 % et les membres de minorités visibles, 8,2 %.

## Réaménagement des effectifs

Les pressions financières avec lesquelles la Société a dû composer en 2012-2013 ont continué d'avoir des répercussions importantes sur son effectif en 2013-2014. En avril 2012, à la suite du dépôt du budget fédéral de 2012, nous avons annoncé l'abolition sur trois ans d'un maximum de 650 équivalents à temps plein, entraînant des dépenses ponctuelles au titre des indemnités de cessation d'emploi.

Jusqu'à maintenant 570 postes ont été abolis, les 80 restants devant l'être en 2014-2015. Les indemnités de cessation d'emploi qui devront être versées seront prélevées du montant des dépenses ponctuelles prévues.

En avril 2014, CBC/Radio-Canada a annoncé son budget 2014-2015. En raison de pressions financières (décrites dans la section *Rétrospective de l'année administrative*), nous devons procéder à des réductions de 130 millions de dollars et à l'abolition de 657 équivalents à temps plein à l'échelle de la Société pour équilibrer le budget. Ces compressions s'étaleront sur les deux prochaines années.

## Le point sur les comités mixtes au 31 mars 2014

Des comités mixtes réunissant les parties syndicale et patronale de CBC/Radio-Canada travaillent en concertation pour réduire au minimum les effets des réaménagements des effectifs sur les personnes touchées. L'objectif consiste à placer des personnes compétentes à des postes qui leur conviennent, conformément aux droits prévus dans leurs conventions collectives respectives, et à réduire au minimum le nombre de licenciements involontaires. La partie du travail des comités mixtes se rapportant aux réductions d'effectifs liées au budget fédéral de 2012 est terminée.

## Soutien aux employés

Le Programme d'aide aux employés (PAE) continue d'offrir du soutien aux employés de CBC/Radio-Canada. Le PAE offre, entre autres, un service confidentiel de counseling aux employés, aux membres de leur famille et aux retraités admissibles de CBC/Radio-Canada. Le PAE, qui peut compter sur le soutien de près de 200 bénévoles répartis dans tous les établissements de la Société au pays, a mis en œuvre également diverses initiatives pour le mieux-être. Le taux d'utilisation du PAE à CBC/Radio-Canada pour l'année 2012-2013 a été de 15,7 % (soit 1 417 cas incluant des employés, retraités et membres de leur famille), témoignant de la confiance faite au programme.

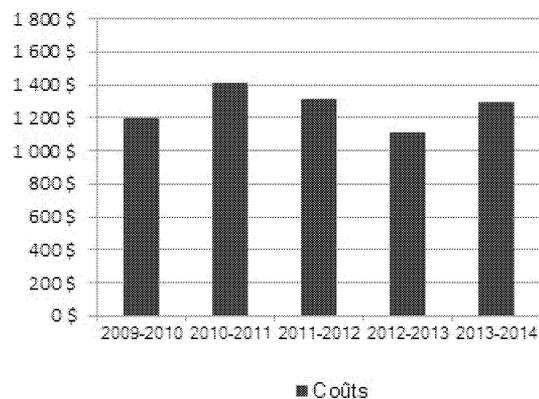
En 2013, des ateliers sur le *respect en milieu de travail* ont été lancés à l'échelle nationale dans le cadre d'un programme mixte patronal-syndical piloté par le Groupe de travail sur la santé des employés. Plus de 830 employés ont participé à l'un des 64 ateliers de trois heures qui se sont tenus dans tout le pays. Les ateliers sur le *respect en milieu de travail* sont le fruit d'une initiative conçue pour donner suite à la rétroaction reçue dans le sondage *Dialogue* mené auprès des employés l'an dernier. Ce vaste sondage avait pour objectif d'évaluer comment nos employés percevaient leur expérience de travail à CBC/Radio-Canada, et de les aider à mieux travailler ensemble. Il s'agit d'une partie importante des activités que nous menons pour influencer de manière positive sur le mieux-être de la Société et de ses employés. Cet atelier adhère aux valeurs de respect mentionnées dans notre *Code de conduite* ainsi que dans nos conventions collectives.

## Perfectionnement des employés

Cette année, l'équipe de Personnes et Culture a jeté les bases de l'apprentissage stratégique et du soutien du développement nécessaires pour répondre aux changements majeurs en matière de technologies, de pratiques journalistiques et de diffusion multiplateforme. L'équipe a aussi entrepris l'élaboration d'une approche davantage unifiée et pertinente à l'échelle de la Société pour mener des initiatives axées sur le développement et le changement. Le tableau ci-dessous montre l'évolution des dépenses en formation par employé au cours des cinq dernières années.

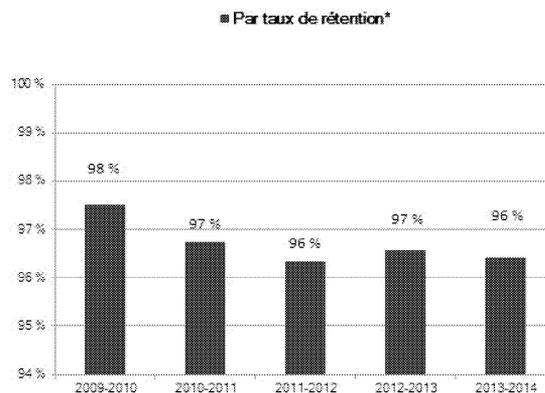
Dans la dernière partie de l'année, les membres de l'équipe ont concentré leurs efforts sur la création de la stratégie triennale de développement des talents de la Société. Ils ont aussi préparé le terrain en vue de fournir tout le soutien dont le personnel et la direction auront besoin pendant les importants changements organisationnels qui affecteront l'ensemble des services à la suite des annonces budgétaires pour 2014-2015.

Dollars de formation par effectif



## Taux de rétention du personnel

Le taux global de rétention des employés permanents est demeuré élevé même si la Société a poursuivi ses mesures de compression des effectifs suite à l'annonce des réductions de 2012.



\* (ETP permanents - cessations d'emploi) / ETP permanents (exclus les départs à la retraite et le réaménagement des effectifs (RDE))

## Inclusion et diversité

### *Responsabilisation*

Nous avons poursuivi la mise en œuvre de notre Plan national sur l'inclusion et la diversité 2012-2015, lancé en juin 2012. Ce plan vise l'élimination des barrières à l'emploi et l'augmentation du bassin de candidats des quatre groupes désignés (les Autochtones, les personnes handicapées, les membres de minorités visibles et les femmes).

### *Questionnaire sur l'équité en matière d'emploi*

Une campagne nationale de communication mixte patronale-syndicale a été lancée pour sensibiliser davantage les employés à notre initiative d'auto-identification sur l'équité en matière d'emploi. À cette fin, nous avons élaboré un questionnaire de « recensement culturel » qui a récolté un taux de participation de 79 % en date du 9 mars 2014. Nous avons prévu tenir d'autres activités ciblées afin d'améliorer ce résultat.

### *Fonds Coup de pouce*

Tous les ans, nous invitons les gestionnaires à déposer des demandes d'aide au Fonds Coup de pouce. Ce fonds de 175 000 dollars aide les gestionnaires à atteindre leurs cibles d'embauche et de maintien en poste de candidats de la diversité en finançant des stages, des opportunités de perfectionnement et des aménagements du cadre de travail.

## Relations de travail et conventions collectives de syndicats d'artistes

En 2013-2014, CBC/Radio-Canada a renouvelé ses conventions collectives avec l'Association des professionnels et des superviseurs (APS), du 1<sup>er</sup> juillet 2013 au 30 juin 2016; la Writers Guild of Canada (WGC), du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 31 août 2016; et la Guilde canadienne des médias (GCM), du 1<sup>er</sup> avril 2014 au 31 mars 2019. Nous avons aussi prolongé notre convention collective avec l'Alliance of Canadian Cinema, Television and Radio Artists (ACTRA) jusqu'au 30 juin 2014. Nous poursuivons également les négociations en vue de conclure une nouvelle convention collective avec la Fédération canadienne des musiciens.

CBC/Radio-Canada a renouvelé ses conventions collectives avec l'Union des artistes (UDA), du 27 mai 2013 au 14 novembre 2015, et l'Association des réalisateurs (AR), du 16 décembre 2013 au 15 décembre 2014.

En 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 dans la province de Québec et à Moncton, au Nouveau-Brunswick. Les audiences qui ont suivi se sont déroulées tout au long de l'exercice 2013-2014 et sont maintenant terminées. Le CCRI a pris cette question en délibéré et devrait rendre sa décision en 2014-2015.

## Mettez-nous au défi 2013

*Mettez-nous au défi!* est une initiative qui permet aux employés de différents niveaux et secteurs de la Société de se pencher et de faire des recommandations sur des enjeux essentiels à notre réussite future. L'édition 2013 de *Mettez-nous au défi!* a eu lieu les 16 et 17 avril 2013 à Montréal. Dans le passé, ce forum a contribué à la mise en place d'une culture axée sur le dialogue. Cette année, *Mettez-nous au défi!* a été utilisé pour initier et catalyser le changement. Les résultats de ces échanges ont servi à préparer notre prochain plan stratégique au-delà de 2015.

## Prix décernés aux employés

Pour une cinquième année, les prix du président ont été décernés au personnel afin de reconnaître l'excellence à l'échelle de la Société. Ces prix sont liés aux trois priorités du président-directeur général : les personnes, la programmation et la planification stratégique. En 2012, nous avons reçu 169 mises en nomination pour 16 prix – quatre prix de plus que l'an dernier. Depuis que les prix ont été créés en 2009, nous avons reçu tout près de 900 mises en nomination au total. En plus de féliciter les gagnants à Montréal, le président-directeur général a profité de son passage à Rimouski, Matane, Regina, Saskatoon, Toronto et Ottawa dans le courant de l'année pour remettre en personne leur prix aux gagnants.

## Changements au Conseil d'administration

Il y a eu trois nominations au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada en 2013-2014. Brian Mitchell a été nommé pour un deuxième mandat de cinq ans, tandis que Marlie Oden et Cecil Hawkins ont tous les deux été nommés pour des mandats de cinq ans. Patricia McIver a terminé son mandat de cinq ans cette année, tandis que Vivian Bercovici a remis sa démission.

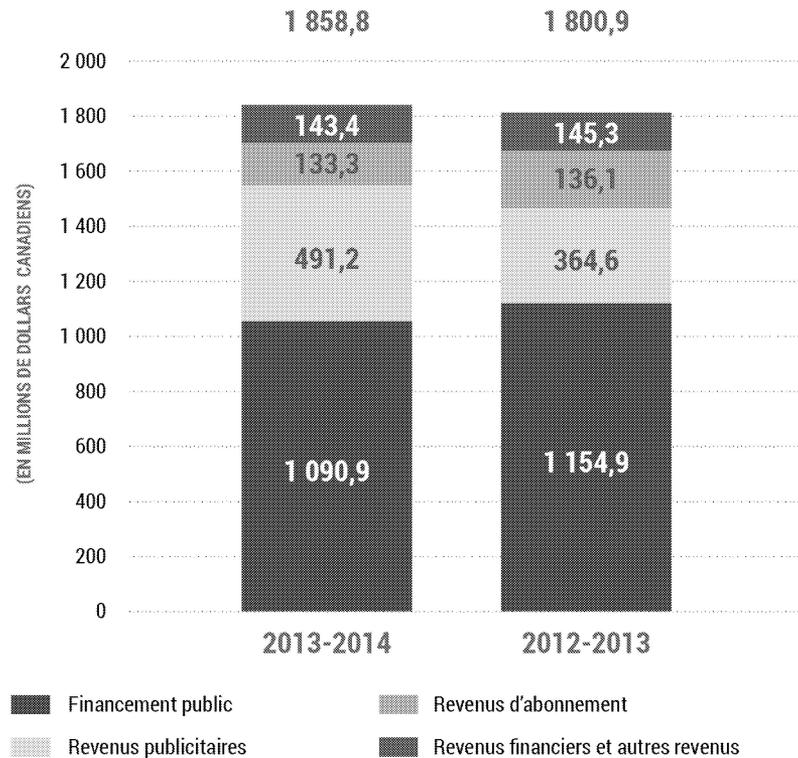
## Changements à la haute direction

En septembre 2013, Heather Conway a été nommée nouvelle vice-présidente principale, Services anglais. M<sup>me</sup> Conway, qui possède une vaste expérience dans les secteurs public et privé, apporte un point de vue nouveau à ses responsabilités, lequel sera apprécié en cette période de défis et de changements pour la Société.

## 3.2 Capacité des ressources

Nous disposons de quatre sources de financement direct : les crédits parlementaires pour les activités opérationnelles et les immobilisations, les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et les revenus financiers et autres revenus.

REVENUS ET SOURCES DE FINANCEMENT



La section 4, *Résultats et perspectives*, renferme une analyse détaillée des écarts entre exercices.

### *Financement public*

Pour l'exercice terminé le 31 mars 2014, le financement public a représenté environ 59 % du total des revenus et des sources de financement de la Société, y compris 111,3 millions de dollars attribuables à l'amortissement du financement des immobilisations différé.

Le gouvernement fédéral a annoncé des réductions de financement dans le budget fédéral de 2012. Les réductions nous visant s'élèvent à 115,0 millions de dollars jusqu'en 2014-2015. Elles comprennent, au cours de cette période, la disparition du financement ponctuel de 60,0 millions de dollars que la Société recevait annuellement depuis 2001 et qu'elle employait expressément pour investir dans la programmation canadienne. Pour l'exercice en cours, les crédits parlementaires reçus ont été inférieurs de 23,9 millions de dollars à ceux de l'an passé. Ce calcul tient compte de la réduction de 41,8 millions de dollars correspondant à notre participation aux compressions annoncées par le gouvernement fédéral dans son budget de 2012, en partie compensée par le financement au titre de l'inflation salariale pour l'exercice 2013-2014 accordé pour la première fois depuis l'exercice 2009-2010.

Un gel du financement au titre de l'inflation salariale pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016 a été confirmé par le gouvernement dans sa plus récente Mise à jour économique. Cela signifie que toute hausse au titre de l'inflation salariale consentie aux employés de CBC/Radio-Canada devra être financée par des réductions de coûts dans d'autres secteurs. La direction devra financer environ 15 millions de dollars par année pour accorder des augmentations de salaire de 1,5 %.

### *Revenus publicitaires*

Nous tirons des revenus de la vente de publicité sur nos chaînes de télévision généraliste et sur nos chaînes spécialisées, à l'antenne de CBC Radio 2 et d'ICI Musique<sup>20</sup> et sur d'autres plateformes. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2014, les revenus publicitaires ont représenté environ 26 % du total des revenus et des sources de financement. Cette proportion diminuera avec la fin, en juin 2014, de l'entente conclue par CBC avec la LNH et avec l'évolution du marché publicitaire.

### *Revenus d'abonnement*

Les revenus d'abonnement de nos services spécialisés, soit CBC News Network, *documentary*, ICI EXPLORA, ICI ARTV et ICI RDI, ont représenté environ 7 % du total des revenus et des sources de financement pour l'exercice terminé le 31 mars 2014.

### *Revenus financiers et autres revenus*

Les revenus financiers et les autres revenus, notamment les contributions provenant du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL), ainsi que les fonds issus du Fonds des médias du Canada (FMC) et d'activités comme la vente d'émissions, la location de cars de reportage à des tiers, la location d'actifs immobiliers, la location d'espaces aux sites d'émetteurs de la Société et le marchandisage, ont compté pour environ 8 % du total des revenus et des sources de financement pour l'exercice en cours. De cette somme, les contributions provenant du FAPL se sont élevées à 25,7 millions de dollars. Le FAPL sera éliminé le 31 août 2014.

---

<sup>20</sup> Depuis le 2 juin 2014, ICI Musique rassemble nos services de radio et nos services numériques anciennement appelés Espace musique et Espace mu. respectivement.

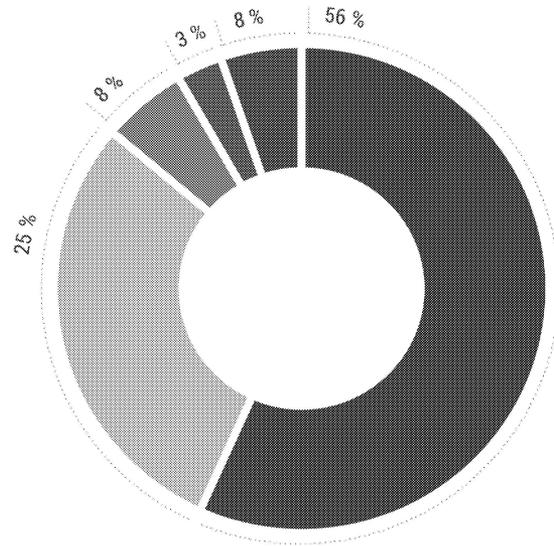
## Budget d'immobilisations

CBC/Radio-Canada reçoit du gouvernement du Canada un crédit d'immobilisations de base de 92,3 millions de dollars par an. Pour 2013-2014, nous avons augmenté ce montant avec des revenus autogénérés et un virement du crédit d'exploitation pour un total de 112,7 millions de dollars. Conformément au paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion*, nous présentons notre budget d'immobilisations au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles dans notre Plan d'entreprise, puis nous le soumettons pour approbation au Conseil du Trésor.

La Société exerce ses activités au moyen d'un portefeuille d'actifs de 2,2 milliards de dollars. Nous exploitons l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 549 sites d'émetteurs répartis sur le territoire canadien. Au cours de 2012-2013, nous avons mis hors service notre réseau d'émetteurs de télévision analogique. Outre notre infrastructure de transmission et de distribution, nous gérons un portefeuille immobilier de plus de 4,3 millions de pieds carrés comprenant 24 immeubles dont nous sommes propriétaires au Canada. Nous dépendons aussi fortement des technologies et des biens technologiques pour la production et la distribution de nos services.

Il s'ensuit que la majorité des fonds du budget d'immobilisations de CBC/Radio-Canada au cours d'un exercice donné sert à assurer l'entretien des actifs, à réduire la désuétude de l'équipement et à réaliser des projets stratégiques. Le plan de dépenses en immobilisations de CBC/Radio-Canada vise dans tous les cas à appuyer la poursuite de ses priorités et stratégies, en ligne avec la *Stratégie 2015*.

VENTILATION DES ACTIFS  
CBC/RADIO-CANADA  
2,2 MILLIARDS \$ (COÛT)



-  Équipement technique (1 209 M\$, 56 %)
-  Immeubles (547 M\$, 25 %)
-  Terrains (175 M\$, 8 %)
-  Améliorations locatives et projets d'immobilisations inachevés (52,9 M\$, 3 %)
-  Autres (170 M\$, 8 %)

## Plan d'emprunt

L'article 46.1 de la *Loi sur la radiodiffusion* accorde à CBC/Radio-Canada le pouvoir de contracter des emprunts ne dépassant pas 220.0 millions de dollars, ou des emprunts de tout montant supérieur autorisés par le Parlement, sous réserve de l'approbation du ministre des Finances. Le paragraphe 54(3.1) de la *Loi* stipule que notre plan d'emprunt doit être inclus dans notre Plan d'entreprise pour être approuvé par le ministre des Finances.

Lorsque la Société a vendu des créances à long terme en 2009, dans le cadre de son plan de redressement pour réagir au ralentissement de l'économie mondiale et à la baisse des revenus publicitaires de la télévision, elle a donné une garantie aux investisseurs afin d'obtenir la meilleure valeur possible pour la vente de ces créances. Cette garantie a été considérée comme un emprunt. La capacité d'emprunt de la Société s'établit donc comme suit :

(en milliers de dollars canadiens)

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000
Capacité utilisée au 31 mars 2014 :	
Garantie pour la monétisation des créances	(152 960)
Capacité restante au 31 mars 2014	67 040

Toutefois, les lignes directrices établies par le ministère des Finances limitent nos activités d'emprunt à des initiatives de court terme, avec une période de récupération d'un maximum de six ans. Les emprunts visant à financer le fonds de roulement sont interdits.

En vertu du paragraphe 47(1) de la *Loi sur la radiodiffusion*, la Société a la qualité de mandataire de Sa Majesté et, de ce fait, jouit des mêmes immunités, privilèges et prérogatives constitutionnels que Sa Majesté (l'État). Sa Majesté, ou l'État, est aussi entièrement responsable de toutes nos actions et décisions lorsque nous exécutons notre mandat, et elle en assume tous les risques financiers. En d'autres mots, les actifs et les passifs de la Société sont les actifs et les passifs de l'État.

## 4. Résultats et perspectives

### 4.1 Résultats

#### Sommaire – Résultat net

(en milliers de dollars canadiens)	Exercice terminé le 31 mars		Écart en %
	2014	2013 (révisés <sup>1</sup> )	
Revenus	767 830	646 065	18,8
Dépenses	(1 873 717)	(1 870 963)	0,1
Financement public	1 090 898	1 154 850	(5,5)
<b>Résultat avant éléments hors activités opérationnelles</b>	<b>(14 989)</b>	<b>(70 048)</b>	<b>(78,6)</b>
Éléments hors activités opérationnelles	(2 964)	19 076	(115,5)
<b>Résultat net de l'exercice</b>	<b>(17 953)</b>	<b>(50 972)</b>	<b>(64,8)</b>
<b>Résultat d'exploitation sur une base courante<sup>2</sup></b>	<b>46 429</b>	<b>216</b>	<b>N/S</b>

N/S = Non significatif

<sup>1</sup> Les montants pour 2013 ont été révisés par suite de l'adoption de la norme comptable révisée sur les régimes de retraite. Voir la note 3A, *Changements nouveaux et futurs de méthodes comptables* des états financiers consolidés pour plus d'informations.

<sup>2</sup> Le résultat d'exploitation sur une base courante n'est pas une mesure conforme aux IFRS. Un rapprochement du résultat net avec le résultat d'exploitation sur une base courante est présenté ci-dessous.

#### Résultat en IFRS

Depuis le dernier exercice, les revenus ont augmenté de 121,8 millions de dollars (18,8 %) et sont passés à 767,8 millions de dollars. Cette augmentation tient en grande partie aux revenus publicitaires générés par la couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi. Par ailleurs, des revenus publicitaires ont également été tirés cette année de la diffusion d'une saison complète de l'émission *Hockey Night in Canada (HNIC)* après le lock-out survenu la saison dernière dans la LNH. Cette hausse a toutefois été en partie compensée par un affaiblissement du marché publicitaire.

Nous avons mis à exécution avec succès des initiatives de gestion des coûts qui nous ont permis de réduire nos dépenses opérationnelles. Les économies réalisées compensent largement les coûts occasionnés par la diffusion d'une saison complète de *HNIC* et par la couverture des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi. Au total, nos dépenses correspondent relativement à celles de l'an passé, les dépassant de 2,8 millions de dollars (0,1 %).

Le financement public comptabilisé à des fins comptables s'est établi à 64,0 millions de dollars pour l'exercice. Cette baisse de 5,5 % traduit principalement la diminution de 23,0 millions de dollars de notre crédit parlementaire, ainsi la réduction de 32,5 millions de dollars du financement des immobilisations constaté en résultat à la suite de la mise hors service de nos actifs de télévision analogique.

Le résultat net reflète une perte de 18,0 millions de dollars pour l'exercice, comparativement à une perte de 51,0 millions de dollars l'exercice précédent. Outre les revenus, les dépenses et le financement public, le résultat net de l'exercice comprend des pertes liées aux éléments hors activités opérationnelles de 3,0 millions de dollars, qui découlent principalement de la sortie d'équipements en lien avec le remplacement de technologies désuètes. Le résultat net des deux exercices comprend des éléments qui ne nécessitent pas d'apport en fonds d'exploitation ou qui ne contribuent pas aux fonds d'exploitation dans les périodes considérées, comme il est expliqué plus en détail ci-après.

### *Rapprochement du résultat net en IFRS avec le résultat d'exploitation sur une base courante*

CBC/Radio-Canada définit le résultat d'exploitation sur une base courante comme le résultat net en IFRS diminué des ajustements pour les dépenses qui n'exigent pas le décaissement de fonds d'exploitation sur une période d'un an et des ajustements pour les revenus qui ne génèrent pas de fonds d'exploitation sur une période d'un an. La direction se sert de cette mesure pour suivre la performance de la Société et pour tenir le budget de la Société en équilibre constant avec la méthodologie du financement public. Nous considérons qu'elle constitue une information complémentaire utile pour les lecteurs de nos rapports financiers, même s'il est vrai qu'elle n'a pas de sens normalisé prescrit par les IFRS et qu'il est peu probable qu'elle puisse être comparée avec les mesures présentées par d'autres entreprises.

Un ajustement est effectué pour éliminer les dépenses sans effet sur la trésorerie au titre des régimes de retraite et des autres avantages du personnel postérieurs à l'emploi, qui représentent l'excédent des dépenses calculées selon les IFRS sur les cotisations monétaires réelles de l'exercice. Des ajustements concernent également l'amortissement d'immobilisations ainsi que l'amortissement du financement des immobilisations différé, tous des éléments hors trésorerie. Les ajustements liés aux immobilisations sont inférieurs dans l'exercice courant à ceux de 2012-2013. En effet, l'an dernier, la dotation aux amortissements, les coûts de mise hors service et le financement des immobilisations étaient plus élevés en raison de l'abandon accéléré de nos actifs de télévision analogique, de la fin de la transmission sur ondes courtes de la programmation de RCI et d'autres initiatives de réduction des coûts. D'autres postes moins significatifs, auxquels des fonds ne sont pas affectés ou qui ne génèrent pas de fonds dans l'exercice courant, sont ajustés aux fins du rapprochement du résultat net avec le résultat d'exploitation sur une base courante.

Sous le régime des IFRS, CBC/Radio-Canada est tenue d'incorporer la charge de retraite sans effet sur la trésorerie dans le poste « Résultat net de l'exercice ». Cette dépense est exclue du résultat d'exploitation sur une base courante.

(en milliers de dollars canadiens)

	Exercice terminé le 31 mars		
	2014	2013 (révisés <sup>1</sup> )	Écart en %
Résultat net de l'exercice	(17 953)	(50 972)	(64,8)
Éléments ne contribuant pas aux fonds d'exploitation ou ne nécessitant pas d'apport en fonds d'exploitation			
Avantages du personnel	58 799	50 991	15,3
Amortissement et coûts de mise hors service	127 732	173 843	(26,5)
Amortissement du financement des immobilisations différé	(111 280)	(151 366)	(26,5)
Autres	(10 869)	(22 280)	(51,2)
<b>Résultat d'exploitation sur une base courante</b>	<b>46 429</b>	<b>216</b>	<b>N/S</b>

N/S = Non significatif

<sup>1</sup> Les montants pour 2013 ont été révisés par suite de l'adoption de la norme comptable révisée sur les régimes de retraite. Voir la note 3A, *Changements nouveaux et futurs de méthodes comptables* des états financiers consolidés pour plus d'informations.

## Total du résultat global

(en milliers de dollars canadiens)

	Exercice terminé le 31 mars 2014	2013 (révisés <sup>1</sup> )	Écart en %
Résultat net de l'exercice	(17 953)	(50 972)	(64,8)
Autres éléments du résultat global	203 812	40 342	405,2
<b>Total du résultat global de l'exercice</b>	<b>185 859</b>	<b>(10 630)</b>	N/S

N/S = Non significatif

<sup>1</sup> Les montants pour 2013 ont été révisés par suite de l'adoption de la norme comptable révisée sur les régimes de retraite. Voir la note 3A, *Changements nouveaux et futurs de méthodes comptables* des états financiers consolidés pour plus d'informations.

Outre l'incorporation de la charge de retraite dans le résultat net, les réévaluations trimestrielles des régimes d'avantages du personnel postérieurs à l'emploi, dont les régimes de retraite, ont porté les autres éléments du résultat global à 203,8 millions de dollars cette année. Ce résultat est le produit de réévaluations sans effet sur la trésorerie qui sont attribuables à des changements dans les hypothèses actuarielles et le rendement des actifs des régimes, de même que d'un ajustement sans effet sur la trésorerie découlant de l'adoption de nouvelles hypothèses sur la mortalité.

## Effet de la révision de la norme comptable sur les régimes de retraite

La mise en application, le 1<sup>er</sup> avril 2013, de la norme comptable révisée IAS 19R, *Avantages du personnel*, a exigé des modifications aux informations financières comparatives présentées dans ce rapport, augmentant en conséquence la charge de retraite comptabilisée en résultat net. Cependant, l'adoption de cette norme n'a pas eu d'effet sur les niveaux de capitalisation et de cotisation requis pour que la Société puisse remplir son obligation au titre des prestations de retraite.

En vertu de la norme révisée, le résultat net de l'exercice terminé le 31 mars 2014 comprend une charge de retraite de 134,5 millions de dollars. Cette charge est comparable à celle qui a été comptabilisée pour l'exercice terminé le 31 mars 2013, soit 126,1 millions de dollars. Pour l'exercice terminé le 31 mars 2013, l'application de la norme révisée a entraîné une diminution de 92,9 millions de dollars du résultat net présenté auparavant et une augmentation équivalente des autres éléments du résultat global. La note 3A, *Changements nouveaux et futurs de méthodes comptables*, des notes afférentes aux états financiers consolidés audités pour l'exercice terminé le 31 mars 2014, présente plus d'informations à cet égard.

## Revenus

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Exercice terminé le 31 mars		Écart en %
	2014	2013	
<b>Revenus publicitaires</b>			
Services anglais	334 070	219 031	52,5
Services français	157 119	145 617	7,9
	<b>491 189</b>	<b>364 648</b>	<b>34,7</b>
<b>Revenus d'abonnement</b>			
Services anglais	75 347	78 448	(4,0)
Services français	57 930	57 679	0,4
	<b>133 277</b>	<b>136 127</b>	<b>(2,1)</b>
<b>Revenus financiers et autres revenus</b>			
Services anglais	62 157	59 997	3,6
Services français	40 371	46 087	(12,4)
Services institutionnels	40 836	39 206	4,2
	<b>143 364</b>	<b>145 290</b>	<b>(1,3)</b>
<b>TOTAL</b>	<b>767 830</b>	<b>646 065</b>	<b>18,8</b>

Les paragraphes qui suivent expliquent l'augmentation des revenus de 121,8 millions de dollars (18,8 %) en 2013-2014 comparativement à l'exercice précédent.

### *Revenus publicitaires*

Les revenus publicitaires ont été en hausse de 126,5 millions de dollars (34,7 %) en 2013-2014 comparativement à 2012-2013. Cette hausse est principalement attribuable à la couverture des Jeux olympiques d'hiver de Sotchi en février 2014, notamment aux revenus tirés de la diffusion de publicité sur des plateformes multiples par les Services anglais et français. Le retour de l'émission *HNIC* après le lock-out de la LNH l'an dernier a également contribué à l'augmentation des revenus publicitaires des Services anglais. Cette année, CBC a ajouté à sa grille 42 matchs de hockey avant et pendant la saison régulière, mais a présenté trois matchs des séries éliminatoires de moins. Cependant, ces hausses de revenus ont été quelque peu compensées par l'affaiblissement général du marché publicitaire.

### *Revenus d'abonnement*

Les revenus d'abonnement ont diminué de 2,9 millions de dollars (2,1 %) par rapport à l'exercice précédent. Ce manque à recevoir, qui s'explique essentiellement par la vente de **bold** par les Services anglais le 25 mars 2013, a toutefois été en partie compensé par les revenus plus élevés des Services français provenant d'ICI EXPLORA depuis son lancement en mars 2012.

### *Revenus financiers et autres revenus*

Les revenus financiers et les autres revenus ont accusé une baisse de 1,9 million de dollars (1,3 %) comparativement à l'an dernier. Cette baisse tient surtout à la réduction de 11,8 millions de dollars de la contribution du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) à la programmation des Services anglais et des Services français. Le FAPL sera aboli le 31 août 2014.

Du côté des Services anglais, les revenus autres que publicitaires tirés des Jeux olympiques ont largement compensé la réduction de la contribution du FAPL, alors que ces revenus ont seulement en partie contrebalancé la baisse de la contribution du FAPL pour les Services français.

Depuis le dernier exercice, les revenus des services institutionnels ont progressé de 1,6 million de dollars (4,2 %), grâce à la croissance des revenus locatifs à Toronto, ce qui cadre avec notre plan de réduction de l'empreinte immobilière de la Société.

## Dépenses opérationnelles

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Exercice terminé le 31 mars		Écart en %
	2014	2013 (révisés <sup>1</sup> )	
Services de télévision, de radio et de nouveaux médias			
Services anglais	1 038 297	972 562	6,8
Services français	723 926	740 003	(2,2)
	1 762 223	1 712 565	2,9
Transmission, distribution et collecte	71 959	114 463	(37,1)
Administration nationale	10 741	11 273	(4,7)
Paiements aux stations privées	2 364	2 527	(6,5)
Charges financières	30 870	31 836	(3,0)
Quote-part des profits de l'entreprise associée	(4 440)	(1 701)	161,0
<b>TOTAL</b>	<b>1 873 717</b>	<b>1 870 963</b>	<b>0,1</b>

<sup>1</sup> Les montants pour 2013 ont été révisés par suite de l'adoption de la norme comptable révisée sur les régimes de retraite. Voir la note 3A, *Changements nouveaux et futurs de méthodes comptables* des états financiers consolidés pour plus d'informations.

Les paragraphes qui suivent expliquent les principales variations de nos dépenses opérationnelles.

### *Services de télévision, de radio et de nouveaux médias*

Les dépenses des Services anglais ont été supérieures de 65,7 millions de dollars (6,8 %) en 2013-2014 comparativement à celles de l'exercice précédent. L'essentiel de cette croissance est attribuable à la présentation des Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi et à l'augmentation des droits de diffusion et des coûts de production de l'émission *HNIC*, qui a réintégré la grille après le lock-out de la LNH l'an dernier. Ces dépenses supplémentaires ont été en partie compensées par les mesures d'économie mises en œuvre, la fin du contrat des émissions *Jeopardy!* et *Wheel of Fortune* ainsi que la vente de *bold* à la fin de 2012-2013.

En 2013-2014, les dépenses des Services français ont diminué de 16,1 millions de dollars (2,2 %) par rapport à l'exercice précédent. Les initiatives de réduction des coûts de programmation et des coûts opérationnels et celles mises en œuvre en réaction à la baisse des contributions du FAPL sont les principaux facteurs à l'origine de cette diminution. Celle-ci a toutefois été compensée en partie par un accroissement des dépenses engendrées pour couvrir les Jeux olympiques d'hiver 2014 de Sotchi.

### *Transmission, distribution et collecte*

Les dépenses de transmission, de distribution et de collecte ont fléchi de 42,5 millions de dollars (37,1 %) en 2013-2014 comparativement à l'exercice précédent. Cette situation est principalement le fait de deux initiatives de gestion des coûts, à savoir l'accélération de la mise hors service des derniers émetteurs de télévision analogique et l'arrêt de la transmission sur ondes courtes de la programmation de RCI, qui ont entraîné une augmentation de la dotation aux amortissements et la comptabilisation de frais de mise hors service. Ces deux initiatives ont aussi abaissé nos coûts opérationnels courants.

### *Autres dépenses opérationnelles*

La diminution de 1,0 million de dollars (3,0 %) des coûts financiers reflète la diminution des intérêts payés sur les contrats de location-financement, surtout pour le Centre canadien de radiodiffusion et les transpondeurs satellitaires.

La quote-part des profits de l'entreprise associée de l'exercice découle de notre participation dans Sirius XM.

## Financement public

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Exercice terminé le 31 mars		Écart en %
	2014	2013	
Crédit parlementaire pour les activités opérationnelles	975 618	999 484	(2,4)
Crédit parlementaire pour le fonds de roulement	4 000	4 000	-
Amortissement du financement des immobilisations différé	111 280	151 366	(26,5)
<b>TOTAL</b>	<b>1 090 898</b>	<b>1 154 850</b>	<b>(5,5)</b>

Le crédit parlementaire pour les activités opérationnelles a diminué de 23,9 millions de dollars (2,4 %) comparativement à 2012-2013. La tranche de la réduction annuelle globale de 115 millions de dollars – un programme triennal de réduction décrété dans le budget fédéral de 2012 – que la Société doit absorber en 2013-2014 représente une diminution de son financement de 41,8 millions de dollars d'un exercice à l'autre. Cette diminution a été compensée en partie par le financement au titre de l'inflation salariale reçu pour 2013-2014. C'est la première fois depuis 2009-2010 que la Société reçoit ce financement, qui sera de nouveau gelé pour les exercices 2014-2015 et 2015-2016.

Le financement des immobilisations reçu est comptabilisé comme un financement des immobilisations différé. Il est amorti et comptabilisé comme revenu sur les mêmes périodes que celles où les immobilisations corporelles et incorporelles sont utilisées dans le cadre des activités de CBC/Radio-Canada. La diminution de 40,1 millions de dollars (26,5 %) a résulté surtout de l'accélération de l'amortissement comptabilisé déclenchée par la mise hors service de nos derniers actifs de télévision analogique et de nos actifs de transmission sur ondes courtes comptabilisée en 2012-2013.

## Éléments hors activités opérationnelles

<i>(en milliers de dollars canadiens)</i>	Exercice terminé le 31 mars		Écart en %
	2014	2013	
(Perte) gain sur la sortie d'immobilisations corporelles	(4 004)	11 891	(133,7)
Gain sur dilution	1 040	-	N/A
Gain sur cessions d'entreprise	-	7 185	(100,0)
<b>Éléments hors activités opérationnelles</b>	<b>(2 964)</b>	<b>19 076</b>	<b>(115,5)</b>

N/A = Non applicable

Des pertes hors activités opérationnelles de 3,0 million de dollars ont été constatées pour l'exercice, principalement sur les sorties d'équipements en lien avec la modernisation des équipements de la Société. Elles ont été partiellement compensées par un gain sur dilution hors trésorerie de 1,0 million de dollars lié à notre participation dans Sirius XM. Des pertes semblables avaient été constatées l'an dernier au titre du renouvellement des équipements, mais le solde de l'exercice du poste des éléments hors activités opérationnelles était positif grâce à la comptabilisation d'un produit net de 18,5 millions de dollars tiré de la vente de sites d'émetteurs à Calgary et à Edmonton. Ces sites servaient auparavant à la transmission des signaux des services de radio de langue anglaise, qui sont maintenant transmis à partir d'emplacements moins coûteux. Les résultats de l'an dernier ont été exceptionnellement élevés du fait de la comptabilisation d'un gain de 7,2 millions de dollars tiré de la vente du service spécialisé **bold** à Blue Ant Media.

## Total du résultat global

(en milliers de dollars canadiens)

	Exercice terminé le 31 mars		Écart en %
	2014	2013 (révisés <sup>1</sup> )	
Résultat net de l'exercice	(17 953)	(50 972)	(64,8)
<b>Autres éléments du résultat global</b>			
Réévaluations des régimes de retraite à prestations définies	203 812	40 342	405,2
<b>Total du résultat global de l'exercice</b>	<b>185 859</b>	<b>(10 630)</b>	N/S

N/S = Non significatif

<sup>1</sup> Les montants pour 2013 ont été révisés par suite de l'adoption de la norme comptable révisée sur les régimes de retraite. Voir la note 3A, *Changements nouveaux et futurs de méthodes comptables* des états financiers consolidés pour plus d'informations.

Le résultat global total s'établit cette année à 185,9 millions de dollars, contre une perte de 10,6 millions de dollars pour l'exercice précédent. D'importantes variations hors trésorerie des obligations et des actifs de nos régimes de retraite quand les résultats réels ou les taux d'intérêt diffèrent des hypothèses actuarielles sont à l'origine de ces résultats. Les variations sont comptabilisées immédiatement en autres éléments du résultat global dans chaque période de présentation de l'information financière. Dans l'exercice courant, nous avons aussi comptabilisé un ajustement sans effet sur la trésorerie lié à des changements dans les hypothèses sur la mortalité.

Le total des autres éléments du résultat global pour l'exercice, soit 203,8 millions de dollars, est attribuable à un écart favorable du rendement des actifs des régimes sur leur rendement hypothétique et à une augmentation de 0,25 point de pourcentage du taux d'actualisation appliqué pour évaluer notre obligation au titre des prestations de retraite. L'amélioration de notre position nette en matière de retraite a été compensée en partie par la comptabilisation d'un ajustement sans effet sur la trésorerie de 200,7 millions de dollars après les changements apportés aux hypothèses sur la mortalité mentionnés ci-dessus.

D'autres renseignements sur nos régimes de retraite sont fournis à la note 17 de nos états financiers consolidés.

## 4.2 Situation financière, flux de trésorerie et liquidités

Nos principales sources de liquidités sont les crédits parlementaires qui nous sont versés pour nos activités opérationnelles, nos immobilisations et notre fonds de roulement, ainsi que nos revenus autogénérés de diverses provenances, dont la vente de publicité sur l'ensemble de nos plateformes. Selon les mesures annoncées par le gouvernement fédéral dans son budget de 2012, le crédit parlementaire annuel de la Société sera amputé de 115,0 millions de dollars en 2014-2015. En outre, la contribution de 47,1 millions de dollars provenant du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL) disparaîtra progressivement d'ici le 31 août 2014 et le financement au titre de l'inflation salariale sera de nouveau gelé dans les exercices 2014-2015 et 2015-2016.

Pour composer avec ces réductions, de nouvelles pressions sur nos revenus autogénérés et d'autres contraintes financières (voir la section 1.5, *Modèle d'affaires*), nous travaillons actuellement à l'élaboration de notre prochain plan stratégique. Nous planifions des changements fondamentaux en fonction d'un modèle d'affaires très différent.

Les flux de trésorerie de la Société liés aux activités opérationnelles, aux activités de financement et aux activités d'investissement sont résumés ci-dessous. Notre solde de trésorerie s'élevait à 62,0 millions de dollars au 31 mars 2014, comparativement à 51,5 millions de dollars au 31 mars 2013.

## Position de trésorerie

(en milliers de dollars canadiens)

	Exercice terminé le 31 mars		Écart en %
	2014	2013	
Trésorerie - Début de l'exercice	51 459	64 277	(19,9)
Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles	24 418	4 134	490,7
Flux de trésorerie affectés aux activités de financement	(58 906)	(58 389)	0,9
Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement	45 003	41 437	8,6
Écart net	10 515	(12 818)	(182,0)
Trésorerie - Fin de l'exercice	61 974	51 459	20,4

### *Flux de trésorerie liés aux activités opérationnelles*

Les activités opérationnelles ont donné lieu à des entrées de trésorerie de 24,4 millions de dollars dans l'exercice courant, en hausse de 20,3 millions de dollars par rapport à l'exercice précédent. Cette hausse est compatible avec le résultat d'exploitation sur une base courante positif pour l'exercice, net des variations du fonds de roulement.

### *Flux de trésorerie liés aux activités de financement*

Les activités de financement ont donné lieu à des sorties de trésorerie comparables à celles de l'an dernier. Les sorties de trésorerie, évaluées à 58,9 millions de dollars dans l'exercice courant contre 58,4 millions de dollars en 2012-2013, ont trait à des paiements effectués à des titres variés : intérêts, remboursements des obligations émises pour le Centre canadien de radiodiffusion, effets à payer et obligation au titre de contrats de location-financement.

### *Flux de trésorerie liés aux activités d'investissement*

Les activités d'investissement ont donné lieu à des entrées de trésorerie de 45,0 millions de dollars cette année, en hausse de 3,6 millions de dollars par rapport à l'an dernier. Les dépenses engagées cette année pour l'acquisition d'immobilisations corporelles et incorporelles ont reculé de 28,0 millions de dollars. Les activités d'investissement de l'exercice comprennent des dividendes de 7,1 millions de dollars résultant de notre participation dans Sirius XM, en hausse de 2,7 millions de dollars d'un exercice à l'autre. Par contre, l'an dernier, les cessions d'immobilisations corporelles avaient procuré 17,3 millions de dollars de plus que cette année, surtout en raison de la vente de terrains à Calgary et à Edmonton, et la vente de la chaîne spécialisée **bold** avait entraîné la comptabilisation d'un produit sur cession d'entreprises de 9,7 millions de dollars.

## 4.3 Saisonnalité et données financières trimestrielles

Le tableau ci-dessous présente un condensé des données financières des huit trimestres précédents. Ces données trimestrielles ne sont pas vérifiées, mais ont été établies sur la même base que les états financiers consolidés annuels. Nous abordons dans le présent rapport de gestion les facteurs qui ont fait en sorte que nos résultats ont varié au cours des huit derniers trimestres.

(en milliers de dollars canadiens)

	Exercice terminé le 31 mars 2014				Exercice terminé le 31 mars 2013			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Revenus	184 152	127 568	189 897	266 213	182 705	126 970	159 680	176 710
Dépenses	(467 000)	(387 480)	(460 893)	(558 344)	(524 650)	(408 045)	(434 868)	(503 400)
Financement public	253 982	266 392	230 585	339 939	303 048	269 377	241 285	341 140
Résultat avant éléments hors activités opérationnelles	(28 866)	6 480	(40 411)	47 808	(38 897)	(11 698)	(33 903)	14 450
Éléments hors activités opérationnelles	(1 515)	(759)	(286)	(404)	(496)	(628)	19 354	846
Résultat net de l'exercice	(30 381)	5 721	(40 697)	47 404	(39 393)	(11 181)	(10 095)	25 377
Résultat d'exploitation sur une base courante	(590)	9 443	(15 841)	53 417	(3 885)	(11 181)	(10 095)	25 377

Nos résultats opérationnels sont assujettis à des fluctuations saisonnières qui ont des retombées importantes d'un trimestre à l'autre. À l'exclusion du crédit parlementaire, environ le tiers du total des revenus et des sources de financement de la Société provient de revenus publicitaires ayant tendance à suivre un cycle saisonnier, ceux du deuxième trimestre étant habituellement les moins élevés en raison de la baisse des cotes d'écoute pendant la saison estivale.

Les revenus publicitaires tendent également à varier en fonction des conditions du marché et de la conjoncture économique en général ainsi qu'en fonction de la grille de programmation, les troisième et quatrième trimestres étant les plus élevés. Une comparaison des revenus des exercices 2012-2013 et 2013-2014 montre un fléchissement aux troisième et quatrième trimestres de 2012-2013, qui témoigne principalement de l'impact sur les revenus publicitaires du lock-out de la LNH et d'autres réductions effectuées dans la programmation dans le but de comprimer nos coûts. La proportion des revenus publicitaires dans le total des revenus et sources de financement diminuera après la fin de l'entente conclue par CBC avec la LNH en juin 2014.

Les dépenses opérationnelles ont également tendance à suivre un cycle saisonnier lié à la grille de programmation. Comme le tableau le démontre, elles ont été relativement inférieures aux deuxièmes trimestres de 2013-2014 et de 2012-2013. Les dépenses opérationnelles ont par ailleurs tendance à être plus élevées au quatrième trimestre, puisque c'est la période de l'année où la Société prépare la saison de radiodiffusion automnale et finalise les projets à livrer avant la fin de l'exercice. Les dépenses élevées comptabilisées au premier trimestre de 2012-2013 tenaient surtout aux initiatives de restructuration non récurrentes mises en œuvre pour réduire les coûts, suite au budget fédéral de 2012 et à d'autres pressions financières. Les dépenses comparativement plus élevées comptabilisées aux troisième et quatrième trimestres de 2013-2014 s'expliquent essentiellement par les coûts de programmation supplémentaires engendrés par la couverture des Jeux olympiques 2014 de Sotchi et par le retour de l'émission *Hockey Night in Canada*.

Le financement public est comptabilisé dans le résultat de la Société en fonction des dépenses nettes budgétées pour le trimestre. Les budgets mensuels et trimestriels sont établis en s'appuyant sur le budget annuel approuvé par le Conseil d'administration au début de chaque exercice et reflètent le crédit parlementaire attendu pour l'exercice ainsi que les fluctuations saisonnières des dépenses et des revenus autogénérés.

D'autres facteurs peuvent avoir une incidence sur le résultat net d'un trimestre à l'autre, notamment les gains ou les pertes de change, les fluctuations de la juste valeur des instruments financiers dérivés ainsi que la dépréciation et la vente d'actifs. Le cas échéant, ces variations sont comptabilisées en éléments hors activités opérationnelles. Comme cela est indiqué dans le tableau plus haut, la Société a comptabilisé, au titre de ces éléments, des gains et des pertes moins élevés en 2013-2014 qu'en 2012-2013.

## 4.4 Perspectives

CBC/Radio-Canada traverse de grandes difficultés financières au moment même où elle s'efforce de réaliser ses objectifs stratégiques et de gérer un déficit budgétaire de 130 millions de dollars pour 2014-2015. Cet exercice sera une année charnière alors que nous élaborons notre prochain plan stratégique qui établira les changements fondamentaux requis afin de positionner le radiodiffuseur public pour l'avenir. Nous devons faire des choix importants relativement à ce que nous pouvons nous permettre avec une base de revenus très différente.

Le 10 avril 2014, CBC/Radio-Canada a annoncé son budget 2014-2015. Nous devons procéder à des réductions de 130 millions de dollars et à l'abolition de 657 équivalents à temps plein (ETP) à l'échelle de la Société pour équilibrer le budget. Ces compressions s'étaleront sur les deux prochaines années, avec 573 ETP abolis en 2014-2015. Ce plan fera l'objet d'une surveillance étroite et, le cas échéant, il sera adapté. Notre réussite dépend de notre capacité d'atteindre les cibles de génération de revenus et de réduction de coûts, ainsi que de la vitalité du marché de la publicité.

Bien qu'elles aient été difficiles à prendre, les décisions présentées dans notre budget 2014-2015 tiennent compte de la *Stratégie 2015* et de notre orientation future. Les principes clés suivants ont été suivis :

 <p><b>PRÉSENCE NATIONALE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La grille de grande écoute doit enregistrer de bons résultats.</li> <li>• La programmation parlée doit trouver un écho chez les auditoires.</li> <li>• Les nouvelles nationales doivent continuer d'être notre principale force.</li> <li>• Les sites web nationaux doivent continuer de s'imposer et de se distinguer de l'offre de la concurrence.</li> </ul>	 <p><b>PRÉSENCE RÉGIONALE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nous ne renierons pas notre engagement à l'égard des régions.</li> <li>• Toutefois, il y a un besoin urgent de moderniser et de rationaliser la manière dont nous offrons les émissions et les services à la lumière des réalités budgétaires.</li> </ul>	 <p><b>PRÉSENCE NUMÉRIQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 5 % du budget des composantes médias continueront d'être alloués aux services numériques.</li> <li>• Nous devons protéger les projets stratégiquement importants.</li> <li>• Les ressources peuvent être concentrées sur un nombre moindre d'initiatives à fort impact.</li> </ul>
---	---	--

Les décisions budgétaires de 2014-2015 aident à repenser ce que sera CBC/Radio-Canada demain. Les exemples suivants permettent de mieux comprendre le genre de radiodiffuseur public que nous deviendrons.

*Sports :*

CBC et Radio-Canada ne concurrencent plus les radiodiffuseurs privés pour les droits des sports professionnels.

*Ventes publicitaires :*

Nous devons réduire nos coûts et partager avec nos partenaires d'affaires notre vision d'une offre publicitaire multiplateforme pancanadienne. Le nouveau groupe intégré des Revenus de CBC/Radio-Canada fournira des services plus simplifiés aux annonceurs.

*Régions :*

Toutes les réductions tiendront compte de la nécessité de préserver notre présence, de maintenir la qualité des services et de protéger nos capacités de collecte des nouvelles. Mais pour cela :

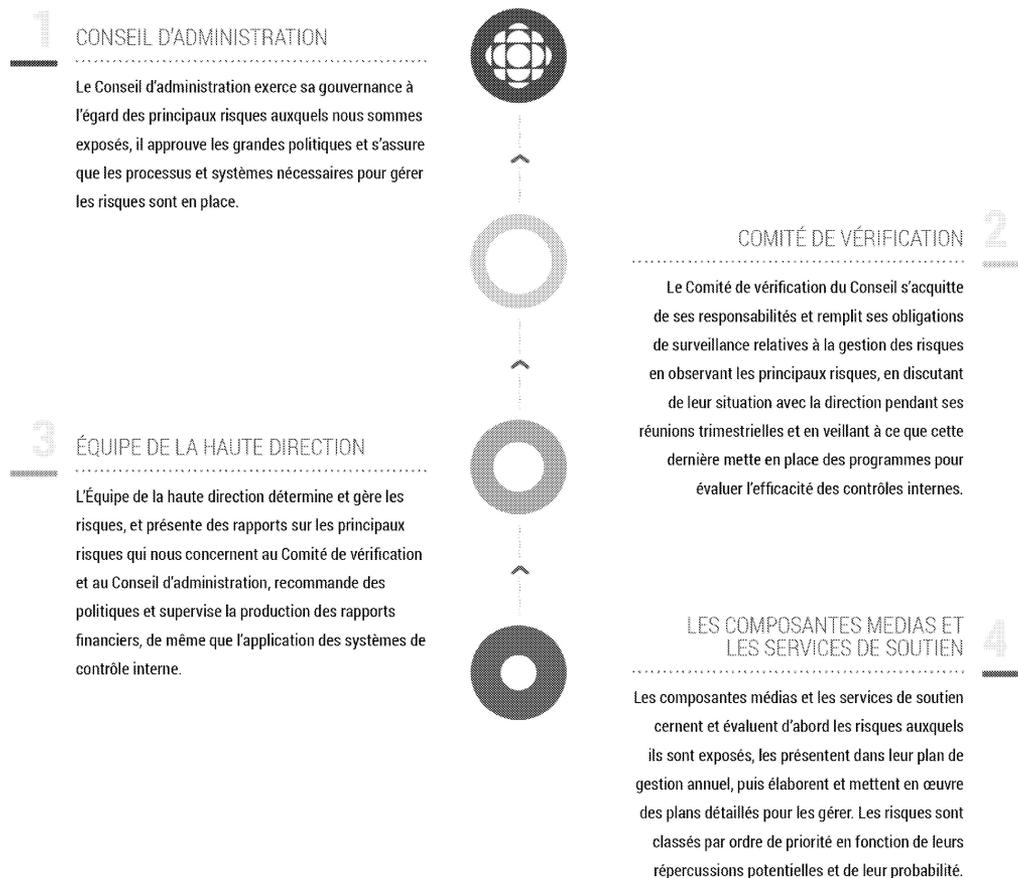
- les ressources, et parfois la programmation, seront consolidées;
- la programmation locale sera réduite dans certaines communautés et remplacée par des émissions régionales, réseau ou en souscription.

L'expansion prévue à London, en Ontario, a été annulée. Cependant, nous demeurons concentrés sur notre engagement à maintenir notre présence dans les régions. Au cours de 2014-2015, nous prendrons d'autres décisions concernant la portée et la profondeur de ces changements dans le cadre de notre prochain plan stratégique. Notre vision pour l'avenir est de faire de CBC/Radio-Canada une entreprise médiatique évolutive plus ciblée et plus engagée. Notre nouveau cadre stratégique nous permettra d'évoluer aussi rapidement que les habitudes de consommation média des auditoires que nous desservons. Nous identifierons également les services que nous n'avons plus les moyens d'offrir et nous en proposerons de nouveaux dans lesquels nous devons investir pour remplir notre mandat dans le futur.

## 4.5 Gestion des risques et tableau des principaux 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, nous devons nous adapter aux changements technologiques, à l'évolution démographique et aux exigences changeantes des consommateurs, ainsi qu'aux changements structurels qui surviennent dans l'industrie. En notre qualité de radiodiffuseur public ayant en vertu de la loi le mandat d'offrir une très large programmation pour servir tous les Canadiens, nous sommes confrontés également aux attentes du public, à des défis financiers et à des risques uniques.

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



La Vérification interne planifie les vérifications qu'elle effectue en fonction des résultats du processus d'évaluation des risques, pour faire en sorte que le plan de vérification 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 2013-2014 et leurs répercussions continues en 2014-2015.

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>1. Stratégie renouvelée au-delà de 2015</b>		
<p>La conception d'une feuille de route stratégique au-delà de 2015 est importante étant donné la flexibilité financière limitée de la Société dans un environnement caractérisé par le déplacement de l'auditoire de la télévision traditionnelle vers la télévision spécialisée et les autres plateformes, l'évolution rapide des technologies, la perte des droits de diffusion du hockey professionnel, ainsi que la consolidation et la fragmentation de l'industrie.</p>	<p>La conception d'un nouveau plan stratégique a déjà commencé et a été accélérée. Notre prochain plan stratégique adoptera une approche plus ciblée pour attirer les auditoires et permettre à la Société de devenir le radiodiffuseur public de demain. Il comprendra des évaluations réalistes de ce que nous faisons aujourd'hui, de ce que nous devons faire demain et des moyens financiers que nous prendrons pour y parvenir.</p>	<p>Poursuivre la phase de développement du plan stratégique en 2014-2015.</p> <p>Le nouveau cadre stratégique qui sera annoncé dans les prochains mois guidera la Société pour qu'elle devienne un radiodiffuseur public plus agile et plus ouvert. 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>
<b>2. Pressions budgétaires</b>		
<p>Le radiodiffuseur public est aux prises avec des défis financiers sur plusieurs fronts : affaiblissement du marché publicitaire dans toute l'industrie, rendement de la grille de CBC Television inférieur aux prévisions pour certaines émissions au sein du groupe démographique clé, revenus publicitaires beaucoup moins élevés que prévu pour ICI Musique et CBC Radio 2, 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 à la suite du budget fédéral de 2012 et de l'élimination du Fonds pour l'amélioration de la programmation locale (FAPL).</p>	<p>Pour équilibrer le budget de 2014-2015, nous avons dû procéder à des compressions budgétaires de 130 millions de dollars et abolir l'équivalent de 657 postes au cours des deux prochaines années.</p> <p>Assurer une gestion et une surveillance continues des initiatives mises en œuvre pour s'assurer d'atteindre les résultats visés.</p>	<p>Il pourrait également être nécessaire de réduire encore davantage les coûts et d'apporter d'autres modifications aux plans de mise en œuvre de la <i>Stratégie 2015</i> si les cibles n'étaient pas atteintes.</p>
<b>3. Conséquences du contrat de diffusion du hockey</b>		
<p>Le contrat visant les droits de diffusion télévisuelle et numérique conclu par CBC avec la LNH est venu à échéance en juin 2014. La LNH a choisi d'accorder les droits de diffusion télévisuelle et numérique nationale à Rogers Communications Inc. en vertu d'une entente exclusive de 12 ans (de 2014-2015 à 2026-2027) annoncée le 26 novembre 2013.</p> <p>Le 25 novembre 2013, la Société a signé une entente avec Rogers Communications Inc. (Rogers) qui prévoit la poursuite de la diffusion des matchs de hockey du samedi soir et des séries éliminatoires à <i>Hockey Night in Canada (HNIC)</i> à partir de la saison de hockey 2014-2015.</p> <p>Cette entente signée entre CBC/Radio-Canada et Rogers est assortie des conditions suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Les Canadiens continueront de profiter de <i>HNIC</i> pendant au moins les quatre prochaines années et de manière économique pour la Société;</li> <li>• La Société continuera de diffuser <i>HNIC</i>, mais elle ne paiera plus les droits de diffusion et ne percevra plus les revenus publicitaires;</li> <li>• La Société fournira les ressources de production pour les matchs de hockey diffusés sur CBC;</li> <li>• La Société continuera d'être propriétaire de la marque <i>Hockey Night in Canada</i>, qui fera l'objet d'une licence octroyée à Rogers pour la durée de l'entente.</li> </ul>	<p>Pour faire face aux répercussions de la perte du contrat de diffusion du hockey, d'importants changements organisationnels visant les Sports et le Groupe Revenus ont été annoncés dans le cadre du budget 2014-2015.</p> <p>Assurer une gestion et une surveillance continues des initiatives mises en œuvre pour s'assurer d'atteindre les résultats visés.</p>	<p>Processus de planification en cours pour évaluer nos options à l'expiration de l'entente de quatre ans.</p>

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>4. Relations avec les syndicats</b>		
<b>A. Regroupement des syndicats de Radio-Canada en vertu de l'article 18.1</b>		
Stratégie à long terme afin d'obtenir une plus grande flexibilité opérationnelle de la part des syndicats de Radio-Canada dans un environnement de travail différent.	Poursuivre la démarche entreprise devant le Conseil canadien des relations industrielles (CCRI) pour faire réviser la structure de négociation des Services français dans le but de regrouper les syndicats.	Le CCRI continue de tenir des audiences à ce sujet et devrait rendre sa décision sur la structure de négociation en 2014.
<b>B. Expiration de conventions collectives</b>		
<p>Un certain nombre de conventions collectives doivent être renégociées en 2014-2015.</p> <p>La réussite des négociations avec les syndicats à cette fin a d'importants effets sur nos finances, notre marque et les relations industrielles.</p>	<p>Continuer de faire valoir les besoins de la Société sur le plan de la flexibilité et s'assurer que les négociations pour le renouvellement des conventions collectives tiennent compte de ces besoins.</p> <p>Faire participer les syndicats aux discussions relatives aux difficultés économiques et les mettre à contribution dans la gestion des risques.</p> <p>Mener des négociations fructueuses avec les autres syndicats ou négocier des réexamens des salaires en attendant la décision relative à la structure de négociation des syndicats des Services français.</p> <p>Prévoir et mettre en œuvre des activités de communications visant les leaders syndicaux avant le lancement de stratégies et d'initiatives de gestion.</p>	Poursuivre les stratégies ciblées en 2014-2015.
<b>5. Remplacement et optimisation de l'infrastructure</b>		
L'espace et l'infrastructure inutilisés affectent nos activités et nos coûts.	<p>Nous poursuivons la mise en œuvre du plan de réduction de notre empreinte immobilière globale.</p> <p>À plus court terme, nous vendrons des immeubles appartenant à CBC/Radio-Canada; de plus, nous passerons de propriétaires à locataires et chercherons à louer l'espace vacant dans les autres immeubles.</p>	Nous avons entrepris la phase suivante de notre projet de développement de la Maison de Radio-Canada à Montréal. Nous avons envoyé des demandes de propositions à des soumissionnaires présélectionnés en juin 2013 et attendons les réponses en 2014-2015.

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>6. Enjeux réglementaires</b>		
<b>A. Distribution des chaînes</b>		
<p>(i) CBC/Radio-Canada est le seul grand télédiffuseur au Canada ne possédant pas d'entreprises de distribution affiliées. Il existe un risque que les entreprises de distribution de radiodiffusion (EDR) proposent des modalités de distribution qui favorisent leurs propres services spécialisés, au détriment des nôtres. Il est également possible que les EDR abandonnent la distribution de nos services de télévision actuels dont la distribution n'est pas obligatoire, ou retardent le lancement de nouveaux services spécialisés que nous voulons offrir. Les revenus que nous tirons de la distribution de nos services de télévision spécialisée par les EDR pourraient également baisser.</p>	<p>Continuer les discussions stratégiques entreprises avec les EDR pour faire valoir la valeur globale des services de programmation offerts, et négocier des ententes de longue durée comportant des modalités qui protègent ou améliorent les conditions de distribution et les revenus actuels.</p>	<p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2014-2015.</p>
<p>(ii) Politique télévisuelle du CRTC</p> <p>Le 24 octobre 2013, le CRTC a lancé une consultation en trois étapes auprès des Canadiens sur l'avenir de la télévision au Canada (AIR CRTC 2013-563).</p> <p>Le 7 novembre 2013, le gouvernement a demandé au CRTC de lui soumettre un rapport d'ici le 30 avril 2014 sur la façon d'accroître l'offre de chaînes de télévision à la carte faite aux Canadiens, tout en respectant les objectifs de la <i>Loi sur la radiodiffusion</i> (décret C.P. 2013-1167).</p> <p>Le 25 avril 2014, le CRTC a lancé la troisième étape de son instance. Les audiences publiques qui se tiendront en septembre 2014 porteront sur les points suivants : changements permettant plus de choix et de flexibilité dans la sélection des services; changements au système pour promouvoir le contenu canadien; et changements pour permettre aux Canadiens de faire des choix éclairés et prévoir des recours en cas de différends avec leurs fournisseurs de services.</p>	<p>Surveiller la suite des événements à mesure que l'information sur les changements proposés par le CRTC sera communiquée au cours de l'étape trois de la consultation.</p> <p>Évaluer les ramifications possibles pour les revenus provenant des droits d'abonnement de CBC/Radio-Canada et mettre au point une position institutionnelle.</p> <p>Participer à l'examen de la politique télévisuelle du CRTC.</p>	<p>CBC/Radio-Canada surveillera la suite des événements et prendra les mesures qui s'imposent.</p>
<p>(iii) Révision ciblée des politiques relatives à la radio commerciale du CRTC (ACR CRTC 2013-572)</p> <p>Le 30 octobre 2013, le CRTC a lancé une consultation en deux étapes portant sur un certain nombre d'éléments particuliers du cadre de réglementation actuel du secteur de la radio commerciale.</p>	<p>Évaluer les ramifications potentielles pour les services de radio musicale de CBC/Radio-Canada, ICI Musique et CBC Radio 2, qui doivent adopter une approche personnalisée en matière de publicité, distincte de celle des radiodiffuseurs commerciaux, et développer une stratégie pour la technologie radio en HD.</p>	<p>La Société s'attend à ce que tout changement apporté par le CRTC à la politique publicitaire des radiodiffuseurs commerciaux puisse être pris en considération par le CRTC au moment de son examen, en 2016, des conditions de licence autorisant ICI Musique et CBC Radio 2 à diffuser de la publicité.</p> <p>CBC/Radio-Canada surveillera la suite des événements et prendra les mesures qui s'imposent.</p>

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<b>B. Droits, redevances et tarifs concernant les œuvres musicales</b>		
<p>Le renouvellement des principales ententes sur les droits de diffusion d'œuvres musicales conclues avec les titulaires du droit d'auteur peut se répercuter sur nos revenus et les stratégies de nos services.</p> <p>Les sociétés de gestion de droits d'auteur sollicitent de nouveaux tarifs ou une hausse des tarifs en vigueur pour ce qui est de l'exécution et de la reproduction d'œuvres musicales. Les modes de rémunération des ayants droit doivent tenir compte du modèle d'affaires en évolution vers des exploitations multiplateformes des œuvres.</p>	<p>Continuer d'établir des relations propices à la conclusion de nouvelles ententes à la satisfaction des deux parties avec tous les titulaires du droit d'auteur sur des œuvres musicales.</p> <p>Poursuivre les négociations avec les sociétés de gestion de droits d'auteur.</p> <p>Appel de la décision relative à la SODRAC (Société du droit de reproduction des auteurs, compositeurs et éditeurs au Canada) auprès de la Cour suprême du Canada.</p>	<p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2014-2015.</p>
<b>C. Ententes commerciales avec les producteurs indépendants</b>		
<p>Les négociations portant sur les ententes commerciales (visant notamment les droits, les contributions et autres conditions) pour les productions indépendantes se poursuivent. En vertu de ses conditions de licence, CBC/Radio-Canada est tenue de conclure avant le 28 mai 2014 des ententes commerciales avec la CMPA (Canadian Media Production Association) et l'AQPM (Association québécoise de la production médiatique).</p> <p>Ces ententes influenceront sur le coût des productions indépendantes.</p>	<p>Poursuivre les discussions en vue de trouver des terrains d'entente.</p> <p>Évaluer la possibilité de recourir à un médiateur indépendant, au besoin.</p> <p>Évaluer la possibilité de demander une modification de la condition de licence, au besoin.</p>	<p>Aucune entente commerciale ne sera conclue avant la date d'échéance du 28 mai 2014 fixée par condition de licence. CBC et la CMPA ont convenu d'entreprendre une médiation privée qui débutera à l'automne 2014. Nous étudions toujours les options qui s'offrent à nous pour poursuivre les négociations avec l'AQPM.</p>
<b>D. Fonds des médias du Canada (FMC)</b>		
<p>Des modifications aux règles du 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>Le 2 avril 2014, le FMC a annoncé le montant des enveloppes de rendement qui sera versé aux radiodiffuseurs en 2014-2015. CBC/Radio-Canada a vu son enveloppe diminuer de 7,4 millions de dollars, soit 5,2 millions de dollars pour CBC et 2,2 millions de dollars pour Radio-Canada.</p> <p>Poursuivre les stratégies ciblées en 2014-2015.</p> <p>Concevoir et mettre en œuvre des plans de contingence afin de compenser les répercussions financières.</p>

## 5. Présentation de l'information financière

### 5.1 Normes comptables futures

Les changements de méthodes comptables qui sont entrés en vigueur en 2013-2014 et l'information relative aux prises de position comptables publiées qui prendront effet dans les exercices futurs sont présentés à la note 3 des états financiers consolidés.

### 5.2 Estimations comptables importantes

Le compte rendu de notre situation financière et de nos résultats opérationnels repose sur nos états financiers consolidés, qui ont été préparés conformément aux IFRS. Nos principales méthodes et estimations comptables sont présentées dans ces états (voir la note 2 pour une description de nos principales méthodes comptables et la note 4 pour nos estimations comptables importantes).

Certaines de ces méthodes font appel à des estimations comptables importantes, parce qu'elles exigent que nous formions des jugements subjectifs ou complexes sur des éléments au caractère incertain et parce que tout changement dans ces jugements peut avoir une incidence importante sur nos états financiers. Les estimations comptables importantes faites par la Société portent principalement sur les aspects suivants : les principes de consolidation, les critères appliqués pour déterminer si un accord constitue un contrat de location simple ou un contrat de location-financement, les hypothèses requises (comme les taux de mortalité) pour estimer notre obligation au titre des régimes de retraite et des autres avantages postérieurs à l'emploi ainsi que la décomposition de nos immobilisations corporelles.

Nous avons discuté de l'établissement, de la sélection et de l'application de nos principales méthodes comptables ainsi que des estimations comptables et hypothèses importantes qui en découlent avec la haute direction et le Comité de vérification de la Société.

### 5.3 Transactions entre parties liées

#### *Participations dans une entreprise associée et des filiales*

Au 31 mars 2014, la Société détenait 10,41 % des droits de vote dans Sirius XM du fait de son investissement dans 17 856 787 actions à droit de vote subalterne de catégorie A de cette entreprise.

#### *Transactions avec des principaux dirigeants*

Nos principaux dirigeants ont l'autorité et la responsabilité de la planification, de la direction et du contrôle de nos activités. Ils sont nos administrateurs et les membres de l'Équipe de la haute direction. De plus amples renseignements sont présentés à la note 28 des états financiers consolidés.

#### *Transactions avec des régimes de retraite à prestations définies*

Comme il est indiqué à la note 17 des états financiers consolidés, nous avons versé des cotisations à titre d'employeur à nos régimes à prestations définies, auxquels nous avons également fourni des services de gestion et d'administration.

# Examen financier

## Contrôle interne

La Société utilise un programme de contrôle interne inspiré du cadre de travail élaboré par le Committee of Sponsoring Organizations (COSO) de la Treadway Commission, qui prescrit des examens périodiques des principaux contrôles appliqués à l'information financière. Ce programme continue de se modeler sur les pratiques exemplaires de l'industrie afin de maintenir et de consolider les politiques et procédés nécessaires pour assurer la fiabilité de l'information financière produite et préserver les actifs de la Société.

Une équipe spécialisée procède sur une base régulière à l'examen et à l'évaluation des contrôles internes en place. Le programme de contrôle interne a le soutien des vérificateurs internes de la Société, qui procèdent à des vérifications et à des examens (dont certains portent sur les rapports financiers et les activités opérationnelles), déterminés par une stratégie axée sur les risques et approuvés au terme de discussions avec la direction de la Société et le Comité de vérification.

En 2013-2014, la Société a évalué l'efficacité de certains contrôles internes à l'égard de l'information financière. Cet exercice n'a mis au jour aucune faiblesse importante dans l'efficacité opérationnelle des contrôles internes, mais a dégagé des améliorations possibles, dont certaines ont déjà été apportées. La Société profitera des occasions qui se présenteront en cours d'exercice pour poursuivre le renforcement des contrôles.

## Responsabilité de la direction pour les états financiers consolidés

Les états financiers consolidés et tous les autres renseignements figurant dans ce rapport annuel relèvent de la direction et ils ont été examinés et approuvés par le Conseil d'administration de la Société. Ces états financiers consolidés, qui comprennent des chiffres fondés sur les meilleures estimations découlant de l'expérience et du jugement de la direction, ont été préparés avec soin, en fonction de l'importance relative des opérations et selon les Normes internationales d'information financière.

La direction de la Société tient des livres et des documents comptables, de même que des systèmes de contrôle et d'information à des fins de gestion financière et administrative, qui sont conçus pour fournir des renseignements financiers fiables et exacts en temps opportun. Les contrôles permettent de garantir raisonnablement que les biens sont protégés, que les ressources sont gérées avec économie et efficacité en vue de la réalisation des objectifs de la Société, que les activités de la Société sont menées de façon efficace et que les opérations sont conformes aux dispositions applicables de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la partie III de la *Loi sur la radiodiffusion* et aux règlements administratifs de la Société.

Il incombe au vérificateur interne de la Société d'évaluer les systèmes, les méthodes et les pratiques de la Société. Le vérificateur général du Canada effectue une vérification indépendante des états financiers consolidés annuels et en fait un compte rendu au ministre du Patrimoine canadien et des Langues officielles.

Le Comité de vérification du Conseil d'administration, qui comprend cinq personnes, dont aucune n'est membre de la direction, revoit les états financiers consolidés ainsi que le rapport du vérificateur général y afférent, et fait des recommandations au Conseil d'administration à cet égard. Il supervise les activités de vérification interne et rencontre régulièrement la direction, le vérificateur interne et le vérificateur général pour discuter du processus d'établissement des rapports financiers ainsi que des questions concernant la vérification, la comptabilité et les rapports.

Signature

---

Hubert T. Lacroix,  
Président-directeur général

Ottawa, Canada

Le 18 juin 2014

Signature

---

Suzanne Morris,  
Vice-présidente et chef de la direction financière

## Gouvernance

### Accès à l'information et divulgation proactive

Au cours de l'année, nous avons répondu à 154 demandes officielles en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*, à 21 demandes non officielles de documents déjà communiqués par la Société en vertu de la *Loi*, à 17 demandes de consultation provenant d'autres institutions régies par la *Loi* (au sujet de documents concernant CBC/Radio-Canada en cours d'examen); et à 9 demandes présentées en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Pour toutes ces demandes à l'exception d'une seule, nous avons répondu dans les délais prescrits ou en avance, ce qui comprend le total des 30 demandes d'accès à l'information reportées de l'exercice 2012-2013, et 124 des 159 demandes reçues en 2013-2014. Il n'y a aucun retard de traitement sur les 35 demandes d'accès à l'information en cours et reportées à l'exercice 2014-2015.

En 2013-2014, nous avons communiqué environ 32 000 pages de documents, dont près de 5 000 pages se rapportant aux réunions du Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada publiées de façon proactive sur le site *Transparence et responsabilisation*, même si elles n'avaient pas fait l'objet de demandes officielles en vertu de la *Loi*. CBC/Radio-Canada continue également de prendre les devants en rendant publics les documents d'intérêt général pour les Canadiens communiqués en réponse à des demandes d'accès à l'information.

En 2013-2014, nous avons reçu 59 plaintes concernant le traitement des demandes d'accès à l'information, soit 12 de plus qu'à l'exercice précédent, un résultat bien inférieur aux 525 plaintes reçues en 2007-2008. Sur un autre front, nous avons collaboré étroitement avec le Commissariat à l'information pendant l'exercice pour parvenir à réduire de plus de 30 % le nombre de plaintes en attente reçues avant 2013.

La baisse de notre « taux de présomption de refus » – soit le nombre de demandes auxquelles nous n'avons pas répondu dans les délais prescrits – s'est poursuivie en 2013-2014. De 80,5 % en 2007-2008, ce taux est tombé à 0,5 % à la fin de mars 2014.

### Assemblée publique annuelle

CBC/Radio-Canada a tenu son assemblée publique annuelle le 23 octobre 2013 en direct du studio Glenn-Gould du Centre canadien de radiodiffusion de Toronto. Signe du vif intérêt des Canadiens pour leur radiodiffuseur public, plus de 300 personnes ont assisté à la rencontre, sans compter celles qui ont suivi l'événement sur Twitter et en webdiffusion pour entendre le président du Conseil d'administration Rémi Racine, le président-directeur général Hubert T. Lacroix et la vice-présidente et chef de la direction financière Suzanne Morris présenter les faits saillants de 2012-2013 et donner un aperçu des orientations de la Société pour l'exercice en cours et les suivants.

Cette année, la radio avait la vedette. Après la présentation des faits saillants de 2012-2013, les panellistes d'ICI Radio-Canada Première, d'ICI Musique<sup>21</sup> et de CBC Radio One ont parlé de l'évolution du médium, et de toutes les possibilités qu'il offre sur le plan des échanges et des discussions avec nos auditoires.

Les archives de l'assemblée publique annuelle sont accessibles [ici](#).

---

<sup>21</sup> Depuis le 2 juin 2014, ICI Musique rassemble nos services radio et nos services numériques anciennement appelés Espace musique et Espace mu. respectivement.

## Concours des meilleurs rapports d'entreprise

Le 4 décembre 2013, CBC/Radio-Canada a remporté le prix d'excellence du meilleur rapport d'entreprise 2013 dans la catégorie des grandes sociétés d'État pour son *Rapport annuel 2011-2012*. Ce prix prestigieux est décerné chaque année par les Comptables professionnels agréés du Canada pour souligner l'excellence en matière d'information financière. Nous sommes très heureux que ce prix reconnaisse notre engagement à produire des rapports financiers exemplaires et à faire preuve de transparence. Plus de détails [ici](#).

## Changements à la politique régissant les activités politiques du personnel

Cette année, CBC/Radio-Canada a mis à jour sa politique sur les activités politiques (2.2.17) afin de préciser les règles qui encadrent l'engagement politique du personnel et de maintenir des normes rigoureuses visant à garantir l'impartialité de la Société. La politique sur les activités politiques de CBC/Radio-Canada est accessible [ici](#).

## Normes et pratiques journalistiques

CBC/Radio-Canada applique des normes et des pratiques journalistiques très complètes et dispose de solides mécanismes de contrôle rédactionnel pour guider ses employés et assurer l'équilibre et l'exactitude de l'information présentée dans sa programmation, particulièrement dans le contexte des médias sociaux.

Mises à jour en novembre 2013, les *Normes et pratiques journalistiques* précisent les obligations à respecter par les employés qui veulent s'engager en politique, un changement réalisé parallèlement à celui apporté à la politique de la Société sur les activités politiques (2.2.17). Les *Normes et pratiques journalistiques* de CBC/Radio-Canada sont accessibles [ici](#).

Toute plainte du public concernant les émissions de nouvelles et d'actualités qui n'est pas résolue par les services de programmation à la satisfaction du plaignant est traitée par l'un des deux ombudsmans de la Société. Les ombudsmans jouissent d'une indépendance totale par rapport au personnel et aux responsables de la programmation de CBC/Radio-Canada; ils relèvent directement du président-directeur général et, de ce fait, du Conseil d'administration de la Société. Les ombudsmans jouent un rôle central pour renforcer la responsabilisation du radiodiffuseur public national et sa transparence à l'égard des Canadiens.

## Ombudsmans

En 2013-2014, les bureaux des ombudsmans ont traité en tout 4 162 plaintes, expressions de préoccupation et autres communications. De ce nombre, 2 896 visaient les Services anglais et 1 266, les Services français. Pour les Services anglais, 1 671 plaintes relevaient du mandat de l'ombudsman (émissions de nouvelles et d'actualités), comparativement à 912 pour les Services français. Les communications qui ne touchaient pas directement les émissions de nouvelles et d'actualités de CBC/Radio-Canada ont été transmises aux services de programmation concernés.

Les ombudsmans font maintenant l'objet d'une condition de licence, et leur mandat a été mis à jour en 2013-2014. Les ombudsmans sont tenus de présenter deux rapports (un rapport annuel et un rapport en milieu d'exercice). Le Conseil d'administration doit répondre au rapport annuel et présenter sa réponse au CRTC.

On peut joindre les ombudsmans aux adresses suivantes : Bureau de l'ombudsman, Services français, CBC/Radio-Canada, C. P. 6000, Montréal QC H3C 3A8 ([ombudsman@radio-canada.ca](mailto:ombudsman@radio-canada.ca)) ou The Ombudsman, English Services, CBC/Radio-Canada, PO Box 500, Station A, Toronto ON M5W 1E6 ([ombudsman@cbc.ca](mailto:ombudsman@cbc.ca)).

## Code de conduite

Les employés de CBC/Radio-Canada, à tous les échelons, sont tenus de se conformer au *Code de conduite* ainsi qu'aux politiques qui régissent leur comportement dans des domaines comme le respect de la démocratie, le respect des personnes, l'intégrité, l'intendance et l'excellence. Notre *Code de conduite* et les politiques des ressources humaines sont accessibles [ici](#).

## Responsabilité sociale de l'entreprise

Dans le cadre de notre mission qui consiste à nous faire la voix de la culture canadienne et à enrichir la vie démocratique du pays, nous nous efforçons d'être une organisation responsable sur le plan social dans tout ce que nous faisons. Que ce soit dans notre programmation et nos activités communautaires, qui créent de la valeur publique; dans nos pratiques sociales, environnementales et de gestion, qui servent les communautés canadiennes; et dans nos démarches auprès de nos employés, qui permettent à nos personnes de se dépasser pour servir les Canadiens.

Pour illustrer l'impact que nous avons sur les communautés que nous servons, nous avons créé le site web *Responsabilité sociale et valeur publique à CBC/Radio-Canada – Une action citoyenne sur tous les fronts*, qui présente un échantillon de nos réalisations en matière de valeur publique. Dans la logique de nos efforts environnementaux, cette publication n'est disponible qu'en version électronique.

# Conseil d'administration

## Rémi Racine

*Président du Conseil d'administration*

*Montréal*

Rémi Racine a été nommé président du Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 21 juin 2012, pour un mandat de cinq ans. Il avait été nommé pour la première fois à titre de membre du Conseil d'administration de la Société, le 12 octobre 2007, pour un mandat de quatre ans, mandat qui avait été renouvelé le 1<sup>er</sup> décembre 2011 pour une période de quatre ans.

M. Racine est président et producteur exécutif de Behaviour (anciennement A2M), une entreprise qu'il a fondée en 1992 et qui compte plus de 300 employés talentueux. Au cours des 19 dernières années, il a contribué à élever son entreprise au rang de leader mondial dans l'industrie des jeux vidéo. Entre 2006 et 2008, l'entreprise s'est classée simultanément dans deux palmarès établis par Deloitte : Technologie Fast 50<sup>MC</sup> et les 50 sociétés les mieux gérées du Canada.

M. Racine est titulaire d'un baccalauréat en finances de l'Université du Québec à Montréal.

## Hubert T. Lacroix

*Président-directeur général*

*Montréal*

Hubert T. Lacroix a été nommé président-directeur général de CBC/Radio-Canada le 31 octobre 2007, pour un mandat de cinq ans commencé le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Le 4 octobre 2012, il a été reconduit dans ses fonctions pour un second mandat de cinq ans.

À titre de président-directeur général, M. Lacroix voit à la bonne gestion de CBC/Radio-Canada pour que le radiodiffuseur public national puisse satisfaire aux divers aspects de son mandat et continue d'offrir aux Canadiens une très large programmation de grande qualité, qui renseigne, éclaire et divertit, et qui est créée par eux, pour eux et à leur image.

Auparavant, M. Lacroix occupait les fonctions de conseiller spécial auprès du bureau de Montréal de Stikeman Elliott, un cabinet d'avocats spécialisés en droit des affaires de renommée nationale et internationale. De 2000 à 2005, il a été président exécutif du conseil de la Société Télémedia et des autres conseils d'administration des différentes entreprises de ce groupe. Avant de se joindre à Télémedia, il a été associé principal pendant vingt ans au sein d'un autre important cabinet d'avocats pancanadien, McCarthy Tétrault.

M. Lacroix est titulaire d'un baccalauréat en droit civil (1976) et d'une maîtrise en administration des affaires (1981) de l'Université McGill. Il est membre du Barreau du Québec depuis 1977.

Il a également été fiduciaire de la Fondation Lucie et André Chagnon, et est administrateur de leur société de gestion privée.

## Vivian Bercovici

*Toronto*

Vivian Bercovici a été nommée au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 7 mars 2013 pour un mandat de cinq ans.

Associée chez Dickinson Wright s.r.l., un grand cabinet d'avocats américain bien implanté au Canada, M<sup>me</sup> Bercovici pratique dans le domaine de la réglementation des assurances, de la gestion des risques, de la gouvernance d'entreprise, de la diffamation écrite et verbale, de la protection des renseignements personnels, du droit des Premières Nations, de la politique publique et des conseils en matière législative. Auparavant, elle a été associée chez Heenan Blaikie s.r.l. De 1998 à 2006, elle a été vice-présidente, avocate-conseil et secrétaire générale de la Dominion of Canada, Compagnie d'assurance générale. De 1995 à 1997, elle a occupé le poste de conseillère principale en politique auprès du ministre des Finances de l'Ontario. Avant cela, elle a pratiqué le droit dans le cabinet Paterson MacDougall (1990-1995), se concentrant sur la défense de clients du secteur des médias. Pendant cette période, elle a aussi été membre du comité exécutif de l'Association du barreau canadien (Ontario), section droit des médias et des communications.

M<sup>me</sup> Bercovici est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en anglais et en sciences politiques (1984) de l'Université York. Elle a étudié à l'Université hébraïque de Jérusalem (1981-1982) et a reçu un diplôme d'études supérieures en relations internationales (1985) de la London School of Economics and Political Science. Elle a obtenu son baccalauréat en droit de la faculté de droit de l'Université de Toronto en 1988. Elle est membre du Barreau du Haut-Canada ainsi que de l'Association du Barreau canadien.

## Edward W. Boyd

*Toronto*

Edward W. Boyd a été nommé au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 1<sup>er</sup> juin 2010 pour un mandat de cinq ans.

M. Boyd est président-directeur général de One Advertising Inc., une entreprise de communications offrant des services complets, et notamment des solutions de marketing à des entreprises de renom. Avant cela, il a été président-directeur général de 58Ninety Inc., une agence de marketing numérique, pour laquelle il a créé des stratégies et des solutions de marketing interactif pour de grandes entreprises. Avant d'occuper ce poste, M. Boyd a été président-directeur général d'Iceberg Media.com, une société canadienne pionnière dans la diffusion radio sur Internet, qui a ensuite été achetée par Standard Radio. Auparavant, il a été président du détaillant de livres en ligne Indigo Online. M. Boyd a également été premier vice-président, Nouveaux médias et Nouveaux créneaux, de la société Young and Rubicam Canada.

M. Boyd est titulaire d'un baccalauréat en sciences politiques de l'Université de Toronto (1986) ainsi que d'une maîtrise en administration des affaires de la Rotman School of Management (1997). Il a également reçu l'accréditation IAS.A de l'Institut des administrateurs de sociétés (2011).

## Peter D. Charbonneau

*Ottawa*

Peter D. Charbonneau a été nommé au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 19 décembre 2008 pour un mandat de cinq ans.

M. Charbonneau est associé commandité de Skypoint Capital Corporation, une société de capital de risque qui investit dans des entreprises technologiques en phase de démarrage. Il siège également aux conseils d'administration de Mitel Networks Corporation (TSX : MNW, NASD : MITL) et de Teradici Corporation. Avant cela, M. Charbonneau a été premier vice-président exécutif de March Networks Corporation. Il a auparavant travaillé pendant 13 ans pour Newbridge Networks Corporation, où il a assumé diverses responsabilités, dont celles de chef de la direction financière, de premier vice-président, de président-directeur général et de vice-président du Conseil. M. Charbonneau a aussi été membre du Conseil d'administration de Newbridge. Il a commencé sa carrière comme comptable chez Deloitte & Touche.

M. Charbonneau est titulaire d'un baccalauréat en sciences de l'Université d'Ottawa (1975) et d'un MBA de l'Université de Western Ontario (1977). Il est membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés de l'Ontario depuis 1979. M. Charbonneau détient également une accréditation d'administrateur IAS.A, puisqu'il a suivi le Programme de perfectionnement des administrateurs de l'Institut des administrateurs de sociétés du Canada. En juin 2003, M. Charbonneau a reçu le titre de fellow du conseil de l'Ordre des comptables professionnels agréés de l'Ontario.

## George T.H. Cooper

*Halifax*

George T. H. Cooper a été nommé au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 16 mai 2008 pour un mandat de quatre ans. Il a été reconduit dans ses fonctions pour un mandat de deux ans, le 4 octobre 2012.

M. Cooper est président de l'Université King's College d'Halifax, en Nouvelle-Écosse, depuis le mois de juillet 2012. Il a quitté ses fonctions au cabinet d'avocats McInnes Cooper, qui exerce ses activités dans les provinces atlantiques, mais demeure conseiller juridique au sein de l'organisation. Il pratiquait le droit commercial et le droit des sociétés dans les bureaux d'Halifax de la société dont il a occupé la présidence du conseil de 2006 à 2012. Ancien député, M. Cooper a occupé le poste de secrétaire parlementaire du ministre de la Justice du Canada. Il assume actuellement les fonctions de fiduciaire du Killam Trusts, qui supervise des fiducies de promotion de l'instruction et des fiducies de bourses d'études d'une valeur de quelque 400 millions de dollars, pour le compte de plusieurs universités canadiennes ainsi que du Conseil des Arts du Canada.

Boursier de la fondation Rhodes, M. Cooper est titulaire d'un baccalauréat ès sciences et d'un baccalauréat en droit de l'Université Dalhousie, ainsi que d'un baccalauréat en droit civil de l'Université d'Oxford. L'Université Dalhousie, l'Université de l'Alberta et l'Université King's College lui ont chacune remis un doctorat honorifique en droit.

## Pierre Gingras

*Blainville*

Pierre Gingras a été nommé au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 3 février 2011 pour un mandat de cinq ans.

M. Gingras a été député pour la circonscription de Blainville à l'Assemblée nationale du Québec. En cette qualité, il a assumé les rôles de président du caucus de l'opposition officielle et de porte-parole de l'opposition officielle en matière de transports. Avant cela, M. Gingras a été conseiller municipal de la Ville de Blainville pendant quatre ans, puis maire de cette municipalité pendant 12 ans. Il a fondé et dirigé le Parti de l'action civique de Blainville. Au moment de se lancer en politique municipale, il était commissaire scolaire à la Commission scolaire de Sainte-Thérèse. M. Gingras est imprimeur de profession.

Au cours de sa carrière, M. Gingras a notamment été président du Conseil régional de développement des Laurentides, a siégé au conseil d'administration de la MRC Thérèse-de-Blainville, et a été membre du conseil d'administration et trésorier de l'Union des municipalités du Québec (UMQ). Il est actuellement membre du conseil d'administration de l'Amicale des anciens parlementaires du Québec. M. Gingras est actif auprès d'organismes communautaires : il est membre et vice-président de l'aide à la jeunesse du Club Optimiste de Blainville, président du Carrefour action municipale et famille, et a également occupé diverses fonctions au sein de l'Organisation mondiale de la famille.

## Cecil Hawkins

*Toronto*

Cecil Hawkins a été nommé au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 6 mars 2014 pour un mandat de cinq ans.

M. Hawkins est président et propriétaire de Canerector Inc., une société multidivisionnelle spécialisée dans la fabrication, le montage et la distribution de produits sidérurgiques. Sous sa direction, l'entreprise familiale est passée d'une usine à Montréal employant 75 personnes à un réseau d'au moins 60 usines en Amérique du Nord totalisant plus de 3 500 employés. Il a par ailleurs présidé le Comité consultatif du ministre pour l'Agence spatiale canadienne en 2008.

M. Hawkins est titulaire d'une maîtrise ès arts et d'un baccalauréat en histoire et en droit du Christ's College de l'Université de Cambridge, au Royaume-Uni (1977). Il a également obtenu un baccalauréat en droit de l'Université Dalhousie, à Halifax, en Nouvelle-Écosse (1980).

## Marni Larkin

*Winnipeg*

Marni Larkin a été nommée au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 21 juin 2012 pour un mandat de cinq ans.

M<sup>me</sup> Larkin est la chef de la direction de Boom Done Next, un cabinet de consultants en gestion basé à Winnipeg. Avant de lancer sa propre entreprise en 2005, elle était présidente de Sales Oxygen à Winnipeg, où elle était chargée de l'acquisition et du développement de la clientèle. Auparavant, elle était l'adjointe en matière de procédure auprès du leader à la Chambre de la province du Manitoba. Elle était chargée de l'élaboration de la législation et de la réglementation ainsi que de la session parlementaire. Elle a aussi été responsable du Fonds de l'innovation et du développement durable de la province du Manitoba.

En 2001, M<sup>me</sup> Larkin a obtenu son diplôme en gestion hôtelière du Red River Community College à Winnipeg.

## Terrence Anthony Leier

*Regina*

Terrence Anthony Leier a été nommé au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 31 mai 2012 pour un mandat de cinq ans.

M. Leier pratique actuellement le droit à Regina, en Saskatchewan, où il s'est spécialisé dans un éventail d'activités liées aux relations avec les entreprises et le gouvernement.

Avant d'ouvrir son propre cabinet en 1991, M. Leier était premier vice-président et avocat général du Crown Management Board de la Saskatchewan, et ce, depuis 1982. Auparavant, au sein du cabinet juridique de la Ville de Regina, il a supervisé une grande partie des initiatives de croissance et de développement de la ville pendant plus de dix ans. Il a commencé sa carrière comme lieutenant de vaisseau au sein de la Réserve de la Marine royale canadienne.

M. Leier est titulaire d'un baccalauréat ès arts (1962) et d'un baccalauréat en droit (1966) de l'Université de la Saskatchewan. Il a été admis à la Law Society of Saskatchewan en 1966. En 1990, il a terminé un programme de perfectionnement des cadres supérieurs à la Stanford Graduate School of Business de l'Université Stanford.

## Maureen McCaw

*Edmonton*

Maureen McCaw a été nommée au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 13 décembre 2012 pour un mandat de cinq ans.

M<sup>me</sup> McCaw a été vice-présidente exécutive de Léger Marketing en Alberta, et elle a également occupé les fonctions de vice-présidente et de présidente pour l'Alberta. Fondatrice et présidente de Criterion Research, une société de services complets dans le domaine des études de marché, dont l'effectif se composait de 16 employés à temps plein et de 150 agents de projets, elle est entrée à Léger Marketing lorsque l'entreprise a fait l'acquisition de Criterion Research en 2005. Actuellement, M<sup>me</sup> McCaw est membre de la Commission des valeurs mobilières de l'Alberta. Elle siège à de nombreux conseils d'administration d'industrie et d'organismes communautaires, dont Suncor Energy, l'aéroport international d'Edmonton et Conservation de la nature Canada, ainsi qu'au conseil consultatif de Léger Marketing. Elle a également été présidente et administratrice de la Chambre de commerce d'Edmonton.

M<sup>me</sup> McCaw est titulaire d'un baccalauréat en économie de l'Université de l'Alberta et d'une accréditation de l'Institut des administrateurs de sociétés (IAS.A) de la Rotman School of Management.

## Patricia A. McIver

*Vancouver*

Patricia McIver a été nommée au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 18 juin 2008 pour un mandat de cinq ans.

M<sup>me</sup> McIver travaille pour Partenaires Financiers Richardson Limitée, une importante société indépendante de gestion de patrimoine familial. Au cours de sa carrière dans le secteur financier, elle a également travaillé pour deux cabinets d'experts-comptables de renom : PriceWaterhouseCoopers et Manning Elliott. Avant d'entrer au service de Partenaires Financiers Richardson Limitée, elle était conseillère à la Standard Life, un important groupe international offrant des services financiers.

M<sup>me</sup> McIver a obtenu un baccalauréat ès arts spécialisé en administration des affaires de la Richard Ivey Business School de l'Université de Western Ontario (1985). En 1988, elle obtient le titre de comptable agréée de l'Institut canadien des comptables agréés et de l'Institute of Chartered Accountants of British Columbia. Par la suite, M<sup>me</sup> McIver a réussi deux des cours approfondis sur l'impôt de l'ICCA, l'un portant sur la réorganisation de sociétés (1994) et l'autre, sur la préservation du patrimoine (2000). Elle détient les titres de planificatrice financière agréée (CFP) et d'administratrice de fiducies et de successions.

## Brian R. Mitchell

*Montréal*

Brian R. Mitchell a été nommé au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada pour un mandat de cinq ans, entré en vigueur le 21 avril 2008. Le 7 mars 2013, il a été reconduit dans ses fonctions pour un second mandat de cinq ans entré en vigueur le 21 avril 2013. Par ailleurs, M. Mitchell siège au Conseil de fiducie de la Caisse de retraite de Radio-Canada.

Avocat en droit commercial des entreprises, M. Mitchell est associé directeur général de Mitchell Gattuso, un petit cabinet d'avocats de Montréal hautement spécialisé dans le droit des sociétés. Auparavant, il travaillait pour Ahern Lalonde Nuss Drymer à Montréal comme associé.

M. Mitchell est diplômé du St. Andrews College d'Aurora. Il est titulaire d'un baccalauréat en histoire et en littérature de l'Université Harvard, décerné avec distinction. Par la suite, il est entré à la faculté de droit de l'Université McGill et s'est vu décerner une bourse du 125<sup>e</sup> anniversaire à son admission. En 1985, il a obtenu un baccalauréat en droit civil ainsi qu'un baccalauréat en common law du Programme national de l'Université. Il est membre du Barreau du Québec depuis 1987.

## Marlie Oden

*Vancouver*

Marlie Oden a été nommée au Conseil d'administration de CBC/Radio-Canada le 30 juillet 2013 pour un mandat de cinq ans.

M<sup>me</sup> Oden est la fondatrice de Bridge Communications (1995), une société qui offre une large gamme de services, notamment en planification stratégique, en relations publiques, en consultation publique, en relations communautaires, en animation, en publicité et en gestion d'événements. Avant cela, M<sup>me</sup> Oden a travaillé chez McKim Advertising, à Vancouver, où elle a géré le compte du Bureau du tourisme de la Colombie-Britannique, avant de devenir vice-présidente et directrice de compte. M<sup>me</sup> Oden a siégé aux conseils d'administration de Téléfilm Canada, de l'Arts Club Theatre, de la BC Bortstal Association et du Stanley Theatre. Elle est actuellement présidente du conseil de la Vancouver Theatre Sports League.

M<sup>me</sup> Oden a étudié à la faculté des arts de l'Université de l'Alberta. Elle est diplômée du programme du Conseil canadien pour la diversité administrative.

## Membres des Comités du Conseil

### *Comités permanents sur la radiodiffusion de langue française et de langue anglaise*

Les membres des Comités permanents sur la radiodiffusion de langue française et de langue anglaise sont Rémi Racine (président), Hubert T. Lacroix, Ted Boyd, Peter Charbonneau, George Cooper, Pierre Gingras, Cecil Hawkins, Marni Larkin, Terrence Leier, Maureen McCaw, Brian Mitchell et Marlie Oden.

### *Comité de vérification*

Les membres du Comité de vérification sont Peter Charbonneau (président), Pierre Gingras, Terrence Leier, Maureen McCaw, Brian Mitchell et Marlie Oden.

### *Comité des ressources humaines et de la gouvernance*

Les membres du Comité des ressources humaines et de la gouvernance sont Ted Boyd (président), George Cooper, Marni Larkin et Rémi Racine.

### *Comité des infrastructures*

Les membres du Comité des infrastructures sont Rémi Racine (président), Ted Boyd et Marni Larkin.

### *Comité de planification stratégique*

Les membres du Comité de planification stratégique sont Ted Boyd (président), Peter Charbonneau, Maureen McCaw, Marlie Oden et Rémi Racine.

## Rémunération des administrateurs

La rémunération des administrateurs est la suivante :

Le président du Conseil d'administration et le président-directeur général sont rémunérés conformément aux modalités du décret en vertu duquel ils sont nommés. Le président-directeur général touche un salaire annuel alors que le président du Conseil reçoit une rémunération annuelle (entre 14 500 dollars et 17 100 dollars) ainsi que des indemnités quotidiennes (entre 565 dollars et 665 dollars) pour assister aux réunions, couvrir ses déplacements et remplir d'autres responsabilités de direction, d'analyse et de représentation.

Les administrateurs (à l'exclusion du président du Conseil d'administration et du président-directeur général) touchent des honoraires établis par un règlement administratif approuvé par le ministère du Patrimoine canadien, qui se résumant comme suit :

Réunions		Conseil d'administration	Comité de vérification	Autres comités
Réunions ordinaires	Participation	Pour les 6 premiers jours de réunion ordinaire : 2 000 \$/jour	Pour les 6 premiers jours de réunion ordinaire : 1 300 \$/jour pour les membres 1 550 \$ pour le président	Pour les 4 premiers jours de réunion ordinaire : 1 000 \$/jour pour les membres 1 250 \$ pour le président
		Par la suite : 625 \$/jour	Par la suite : 625 \$/jour	Par la suite : 625 \$/jour
	Participation par téléphone	625 \$/jour ou 312,50 \$/demi-journée	250 \$/jour	250 \$/jour
Conférence téléphonique		250 \$/jour	250 \$/jour	250 \$/jour

Les administrateurs n'ont droit qu'aux honoraires de participation à une seule réunion par jour (période de 24 heures), même s'ils assistent à plus d'une réunion au cours de cette période.

Le résumé de la rémunération versée aux administrateurs de CBC/Radio-Canada se trouve à la note 28 des états financiers consolidés annuels audités.

## Conseil d'administration – Assiduité

### Réunions du Conseil d'administration en 2013-2014

■ En personne ■ Par vidéoconférence ■ Par conférence téléphonique

MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION	CONSEIL D'ADMINISTRATION			COMITÉ DE VÉRIFICATION	COMITÉS SUR LA RADIODIFFUSION	COMITÉ DES INFRASTRUCTURES			COMITÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE			COMITÉ DES RH ET DE LA GOUVERNANCE
	6	1	3			5	2	4	1	2	4	
Nombre de réunions	6	1	3	5	2	4	1	2	4	2	1	6
Rémi Racine	6/6	0/1	3/3		2/2	4/4	1/1	2/2	4/4	2/2	1/1	6/6
Hubert T. Lacroix	6/6	1/1	3/3		1/2							
Vivian Bercovici <sup>1</sup>	4/4		3/3		1/1							4/4
Edward Boyd	6/6	1/1	3/3		2/2	4/4	1/1	2/2	4/4	2/2	1/1	6/6
Peter Charbonneau	6/6	1/1	3/3	5/5	2/2				4/4	2/2	1/1	
George Cooper	3/6	1/1	1/3		0/2							3/6
Pierre Gingras	6/6	1/1	3/3	1/1	2/2	3/3	1/1	2/2				
Cecil Hawkins <sup>2</sup>	1/1											
Marni Larkin	5/6	1/1	3/3		1/2	3/4	1/1	2/2				5/6
Terrence Leier	6/6	1/1	3/3	5/5	2/2							
Maureen McCaw	6/6	1/1	2/3	5/5	2/2				4/4	1/2	1/1	
Patricia McIver <sup>3</sup>	2/2		1/1	1/1			1/1					
Brian Mitchell	6/6	1/1	3/3	5/5	2/2		1/1					
Marlie Oden <sup>4</sup>	3/3	1/1	1/1	2/2	2/2				1/1	1/2	1/1	

<sup>1</sup> V. Bercovici a démissionné le 2 janvier 2014

<sup>2</sup> C. Hawkins a été nommé le 6 mars 2014

<sup>3</sup> P. McIver a été remplacée le 29 juillet 2013

<sup>4</sup> M. Oden a été nommée le 30 juillet 2013

## Équipe de la haute direction

### Hubert T. Lacroix

*Président-directeur général*

Se reporter à la section portant sur le Conseil d'administration.

### Maryse Bertrand

*Vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil*

Maryse Bertrand a été nommée vice-présidente, Services immobiliers, Services juridiques et avocate-conseil de CBC/Radio-Canada le 16 juillet 2009 et est entrée en fonction le 8 septembre 2009.

M<sup>me</sup> Bertrand est responsable du portefeuille immobilier de CBC/Radio-Canada partout au pays et à l'étranger, des bureaux des Services juridiques de Montréal, de Toronto et d'Ottawa, du Secrétariat général et de l'application de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Avant d'entrer à CBC/Radio-Canada, M<sup>me</sup> Bertrand était associée spécialisée dans les fusions et acquisitions d'entreprises et dans le droit des valeurs mobilières au cabinet Davies Ward Phillips & Vineberg (1981-2009).

M<sup>me</sup> Bertrand a obtenu un baccalauréat en droit civil (avec grande distinction) de l'Université McGill (University Scholar de 1978 à 1980). Elle est membre du Barreau du Québec, qui lui a décerné la distinction avocat émérite (Ad. E.) en 2007, et est également membre du Barreau canadien ainsi que de l'American Bar Association.

M<sup>me</sup> Bertrand est présidente du conseil d'administration d'ARTV.

### William B. Chambers

*Vice-président, Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles*

William B. Chambers a été nommé au poste de vice-président, Image de marque, Communications et Affaires institutionnelles de CBC/Radio-Canada le 15 septembre 2008. Il avait été nommé vice-président, Communications le 15 janvier 2003.

M. Chambers veille au développement et à la mise en œuvre d'une stratégie unifiée pour l'utilisation de l'image de marque de la Société; il dirige les communications tant internes qu'externes pour l'ensemble de la Société; et il formule les orientations stratégiques générales relatives à la promotion et au marketing des émissions. En plus de superviser le service des Relations gouvernementales, dont le mandat consiste à représenter les intérêts de la Société auprès des membres du Parlement, M. Chambers conseille le président-directeur général et ses collègues sur ces questions.

Avant son arrivée à CBC/Radio-Canada, M. Chambers occupait les fonctions de directeur général pour l'Europe chez Goldfarb Consultants à Londres.

## Heather Conway

*Vice-présidente principale, Services anglais*

Heather Conway a été nommée vice-présidente principale, Services anglais de CBC/Radio-Canada, le 26 septembre 2013<sup>22</sup>.

Depuis décembre 2013, M<sup>me</sup> Conway est responsable de tous les aspects des services de programmation en langue anglaise de CBC/Radio-Canada, ce qui comprend CBC Radio One, CBC Radio 2, CBC Television, CBC News Network, CBC.ca, *documentary* et les services numériques.

Avant de se joindre à l'Équipe de la haute direction de CBC/Radio-Canada, M<sup>me</sup> Conway a été directrice du développement des affaires au Art Gallery of Ontario où elle était responsable, entre autres, des ressources humaines, des services numériques, du marketing et des affaires institutionnelles et publiques. Sous sa direction, le musée a vu le nombre de visiteurs augmenter de 20 % et le nombre de membres atteindre son plus haut niveau.

Auparavant, M<sup>me</sup> Conway a été vice-présidente principale chez Alliance Atlantis Communications pendant six ans. À ce titre, elle était responsable du marketing stratégique, de la publicité et du contenu promotionnel diffusé en ondes pour 13 chaînes spécialisées canadiennes distribuées par câble. Elle a également supervisé la transformation du modèle d'affaires pour la distribution des chaînes numériques et a contribué à l'augmentation des revenus d'abonnement. Elle a ensuite été présidente-directrice générale d'Edelman Public Relations Canada. Plus tôt dans sa carrière, M<sup>me</sup> Conway a occupé d'autres postes de cadre supérieur et de consultante pour le compte de Groupe Banque TD, Hill and Knowlton et The Neville Group.

M<sup>me</sup> Conway est titulaire d'un baccalauréat en économie de Queen's University et d'une maîtrise en relations industrielles de l'Université de Warwick, en Angleterre.

En 2001, M<sup>me</sup> Conway a été nommée parmi les 40 personnes de moins de 40 ans les plus influentes au Canada.

---

<sup>22</sup> Neil McEaney, directeur général, Finances et Stratégie, a occupé les fonctions de vice-président principal par intérim, Services anglais, pendant la période de recrutement du titulaire du poste, entre le mois d'avril et le mois de septembre 2013.

## Steven Guiton

*Vice-président, Technologies et chef des Affaires réglementaires*

Steven Guiton, vice-président, Technologies et chef des Affaires réglementaires, a été nommé à l'Équipe de la haute direction de CBC/Radio-Canada en juin 2009.

Responsable de l'orientation technologique de CBC/Radio-Canada, M. Guiton s'assure que les décisions et les activités technologiques appuient les objectifs stratégiques et opérationnels généraux de la Société.

Il est également chargé de concevoir et de mettre en œuvre les stratégies réglementaires de la Société relativement à ses services de télévision et de radio, conformément au statut de la Société régie par la *Loi sur la radiodiffusion* et à la surveillance qu'exerce le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) sur ses activités. Par ailleurs, M. Guiton assume la responsabilité du secteur Recherche et Analyse, qui produit des mesures du rendement de la Société par rapport à son mandat et à ses obligations réglementaires, et crée des outils analytiques des tendances de l'industrie des médias.

Avant d'être nommé vice-président, Technologies et chef des Affaires réglementaires, M. Guiton était vice-président et chef des Affaires réglementaires, Services technologiques aux médias. À ce titre, il avait comme mission d'assurer la convergence du contenu entre les réseaux nationaux, régionaux et locaux de la Société. Avant cela, M. Guiton était directeur général, Stratégie et Relations gouvernementales, de CBC/Radio-Canada. Il avait occupé auparavant les postes de vice-président des Affaires réglementaires de l'Association canadienne de télévision par câble, et de vice-président à la Réglementation chez Unitel Communications Inc. (autrefois AT&T Canada et maintenant Allstream).

Titulaire d'une maîtrise en économie de l'Université Simon-Fraser et d'un baccalauréat en économie et en commerce de l'Université de Toronto, M. Guiton a aussi suivi des cours dans le cadre du programme de doctorat en économie de l'Université de la Colombie-Britannique.

## Louis Lalande

*Vice-président principal, Services français*

Louis Lalande a été nommé vice-président principal des Services français de CBC/Radio-Canada le 16 janvier 2012. Il assurait l'intérim à ce poste depuis le 26 septembre 2011.

M. Lalande dirige l'ensemble des services de programmation de langue française de CBC/Radio-Canada qui comprennent, entre autres, ICI Radio-Canada Télé, ICI RDI, ICI ARTV, ICI Radio-Canada Première, RCI, ICI Radio-Canada.ca, ICI Musique<sup>23</sup> et ICI Tou.tv.

M. Lalande a fait carrière en information pendant 25 ans, principalement à Radio-Canada. Avant de se joindre à l'Équipe de la haute direction, il occupait le poste de directeur général des Services régionaux de Radio-Canada, qui comprennent la télévision, la radio et le web. Il a auparavant contribué à la création du Centre de l'information de Radio-Canada à Montréal, où il a dirigé pendant plus de deux ans l'information à ICI Radio-Canada Télé et à ICI RDI, après avoir occupé le poste de directeur général, Production technique. Pendant quelques années, M. Lalande n'a pas travaillé pour le radiodiffuseur public et a été notamment à l'origine de LCN, le Canal Nouvelles de TVA.

## Suzanne Morris

*Vice-présidente et chef de la direction financière*

Suzanne Morris a été nommée vice-présidente et chef de la direction financière de CBC/Radio-Canada en avril 2009.

En plus d'assumer la responsabilité de l'ensemble de la gestion financière du radiodiffuseur public national du Canada, M<sup>me</sup> Morris joue un rôle essentiel en contribuant à établir un modèle économique durable pour l'avenir de la Société.

Avant de se joindre à l'Équipe de la haute direction de CBC/Radio-Canada, M<sup>me</sup> Morris était secrétaire-trésorière du Conseil de fiducie de la Caisse de retraite de Radio-Canada, où elle était responsable des services financiers, des TI, de la gestion des risques, de l'administration des prestations et du secrétariat de la Caisse de retraite. Elle a géré ces activités dans une période de grande instabilité des marchés financiers et de crise du crédit.

M<sup>me</sup> Morris est titulaire d'un baccalauréat spécialisé en commerce de l'Université d'Ottawa obtenu en 1986 et possède le titre de comptable agréée. Elle a été lauréate d'un prix de l'Institut des comptables agréés de l'Ontario, où elle a également fait de la correction d'examens. Elle a aussi été chargée de cours en comptabilité à l'Université d'Ottawa. En 2011, M<sup>me</sup> Morris a été nommée au Bureau des gouverneurs de l'Université d'Ottawa.

---

<sup>23</sup> Depuis le 2 juin 2014, ICI Musique rassemble nos services de radio et nos services numériques anciennement appelés Espace musique et Espace.mu respectivement.

## Roula Zaarour

*Vice-présidente, Personnes et Culture*

Roula Zaarour a été nommée vice-présidente, Personnes et Culture, de CBC/Radio-Canada le 1<sup>er</sup> décembre 2011.

M<sup>me</sup> Zaarour est chargée de superviser les services des ressources humaines de la Société, tout en veillant à ce que les relations soient positives entre la direction et les employés. Elle participe à la réalisation du volet « personnes » du plan stratégique quinquennal de la Société, *Partout, Pour tous*, et s'assure que CBC/Radio-Canada offre un milieu de travail gratifiant et progressiste, qui reflète la diversité et fait appel à des équipes de professionnels novateurs, très compétents et axés sur la réalisation du plan.

Avant de se joindre à CBC/Radio-Canada, M<sup>me</sup> Zaarour était vice-présidente, Transformation de l'exploitation, de la compagnie aérienne argentine Aerolineas Argentinas, une entreprise comptant une dizaine de milliers d'employés. Elle y a dirigé la mise en œuvre du plan de transformation en appliquant une stratégie d'entreprise quinquennale, à la suite de la renationalisation complète de la compagnie. Auparavant, M<sup>me</sup> Zaarour a été première consultante chez MatlinPatterson Global Advisors LLC, un fonds de capital-investissement spécialisé dans les investissements en difficulté. À ce titre, elle a développé et dirigé des plans de restructuration pour les investissements dans le secteur du transport aérien, aux États-Unis et en Amérique du Sud. Elle a également participé activement aux relations industrielles avec différentes parties intéressées gouvernementales et syndiquées. M<sup>me</sup> Zaarour a également occupé des postes de direction au sein de l'Association du Transport Aérien International (IATA) et chez Air Canada.

M<sup>me</sup> Zaarour est titulaire d'un baccalauréat en informatique de l'Université américaine de Beyrouth. Après l'obtention de son diplôme, elle s'est établie à Boston où elle a obtenu une maîtrise en gestion de l'ingénierie de l'Université Northeastern. Elle s'est ensuite installée à Montréal où elle a obtenu un MBA à l'Université Concordia.