



SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2023-2024 À 2027-2028



HER MAJESTY
The Queen
1926 - 2022



CBC  Radio-Canada

TABLE DES MATIÈRES

1. MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE	2
2. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION	3
3. QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES	4
4. NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL	6
5. <i>ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE</i> – INITIATIVES STRATÉGIQUES 2019-2024	8
6. MESURER NOTRE RENDEMENT	15
7. APERÇU FINANCIER	19
ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES	21
ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS	22
ANNEXE C : GESTION DES RISQUES	25
ANNEXE D : NOTRE MANDAT ET NOTRE GOUVERNANCE	33

NOTE RELATIVE À LA RÉDACTION

Dans le plan d'entreprise, « nous », « notre », « nos » et « la Société » signifient CBC/Radio-Canada.

NOTE RELATIVE AUX DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

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

NOTE RELATIVE AUX INDICATEURS DE RENDEMENT

Nous mesurons notre rendement au moyen de données fournies par des outils internes et des fournisseurs externes. Ces données s'appuient sur des calculs qui nous paraissent raisonnables pour la période visée, mais leur collecte comporte certaines difficultés, en particulier du fait de la transformation numérique qui caractérise actuellement l'industrie médiatique. Par exemple, les Canadiens consomment aujourd'hui sur de multiples appareils des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes des consommateurs, la Société et les entreprises spécialisées dans la mesure d'auditoires raffinent leurs méthodologies et adoptent de nouvelles technologies leur permettant de recueillir des données précises et exhaustives. Avec l'avènement de nouvelles méthodes de collecte des données, certains chiffres pourraient ne plus être comparables avec les chiffres publiés précédemment. Comme certaines de ces données sont employées pour mesurer nos indicateurs de rendement stratégiques et opérationnels, il nous faudra peut-être revoir nos cibles et nos résultats antérieurs afin de faciliter la comparaison des données et d'appliquer les pratiques exemplaires de l'industrie.

1. MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

La mission de notre diffuseur public national est de faire entendre les voix canadiennes. CBC/Radio-Canada y veille en présentant les nouvelles de partout au pays et d'ailleurs dans le monde, ainsi qu'en faisant rayonner les histoires et le talent d'ici sur toutes ses plateformes.

Cette année, notre présence accrue sur le terrain nous permet d'encore mieux couvrir l'actualité locale, nationale et internationale. Au Canada, nous avons inauguré de nouveaux bureaux permanents dans plusieurs régions, notamment à Grande Prairie et Lethbridge en Alberta, et à Cranbrook et Nanaimo en Colombie-Britannique. À l'étranger, nos correspondants continueront de suivre de près l'évolution de plusieurs dossiers qui préoccupent la population, comme la guerre en Ukraine, l'inflation et les changements climatiques. L'ajout d'un correspondant de Radio-Canada dans la ville de Taipei, à Taïwan, et l'ouverture d'un bureau de CBC à Mumbai, en Inde, nous permettront d'offrir un nouveau regard sur l'Asie. Nous travaillons également d'arrache-pied pour protéger le journalisme indépendant et défendre nos journalistes contre les menaces en ligne comme sur le terrain.



Les trois quarts des Canadiens affirment que le diffuseur public est une source d'information digne de confiance¹. Cette confiance dépend de la crédibilité, de l'impartialité et de la fiabilité de notre journalisme. Elle repose aussi sur notre capacité à mieux incarner le Canada d'aujourd'hui et à présenter de nouveaux points de vue dans notre programmation. Nous poursuivons ainsi la mise en œuvre de [Cap sur le succès](#), notre plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion 2022-2025. Et nous dévoilerons bientôt notre première stratégie autochtone nationale et notre premier plan national sur l'accessibilité. Nous voyons l'impact de cet engagement à l'écran, avec des séries comme [Sort Of](#), lauréate d'un prestigieux prix Peabody, ou [Pour toi Flora](#), qui a remporté le prix de la meilleure minisérie à Content London en battant dans cette même catégorie des productions de Netflix, de Disney+ et de la BBC. Ces histoires authentiques à l'image de notre diversité touchent autant les publics canadiens qu'étrangers.

Nous savons que les attentes sont élevées envers CBC/Radio-Canada. La responsabilité sociale d'une institution publique comme la nôtre est essentielle, y compris sur le plan environnemental. Pour être à la hauteur, nous avons lancé une première stratégie d'écoresponsabilité, [On passe au vert](#), dont nous avons souligné le deuxième anniversaire en juin. Cette stratégie ambitieuse s'ajoute à notre couverture journalistique de qualité sur les enjeux du climat et de l'environnement, notamment avec *La semaine verte*, *Feu vert* et *Carbone* à Radio-Canada, et *The Nature of Things*, *What on Earth* et *In Our Backyard* à CBC.

Servir les Canadiens et les Canadiennes est la raison d'être du diffuseur public national. Nous veillons à mériter et à maintenir cette confiance pour que la population puisse compter sur nous quoi qu'il arrive. Jour après jour, nous soutenons la vitalité de notre démocratie et faisons rayonner le meilleur de la culture canadienne au pays et partout dans le monde.

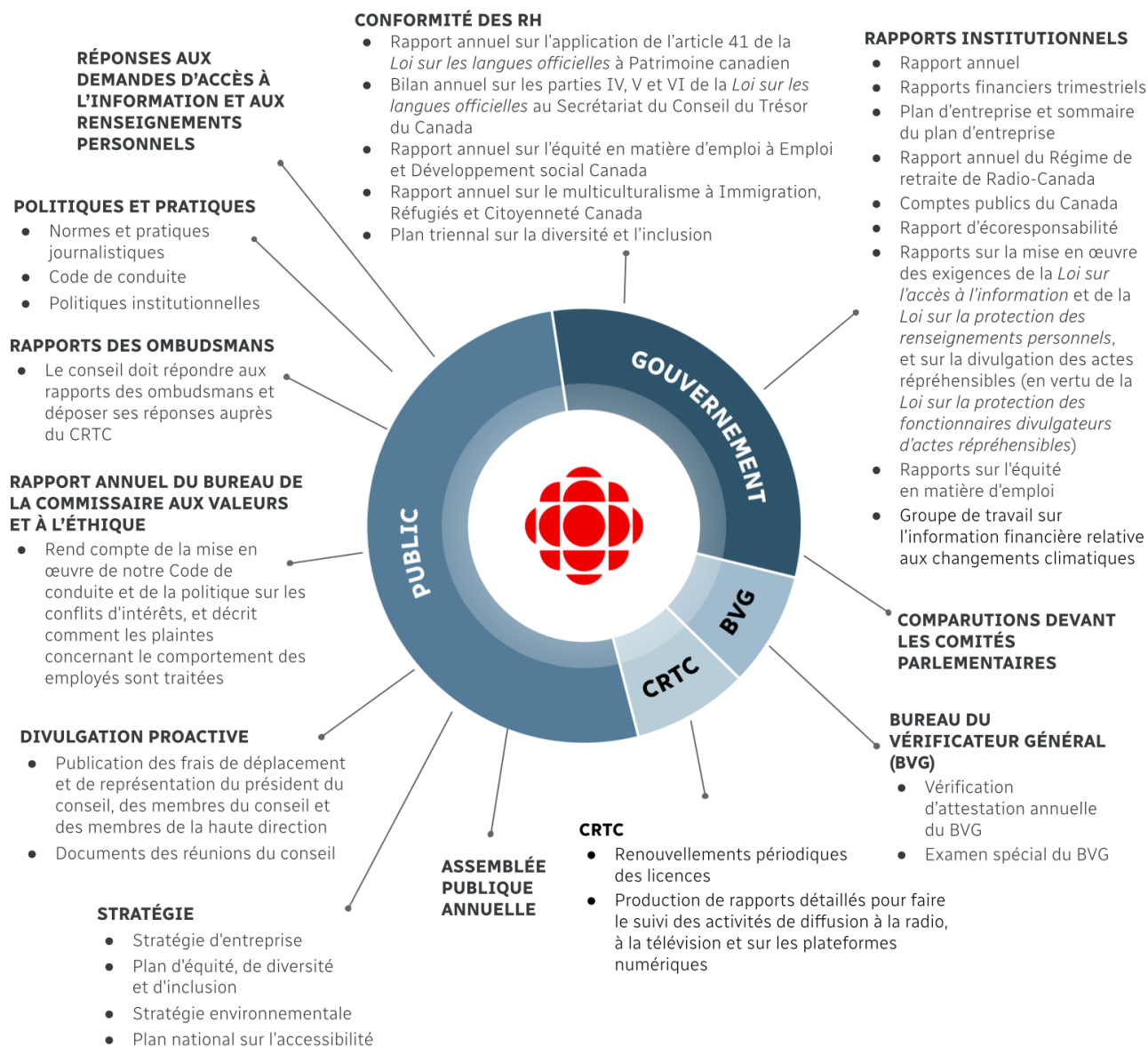


Catherine Tait
Présidente-directrice générale

¹ Source : Sondage portant sur le mandat et la vision, automne 2022 - Léger.

2. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION

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



3. QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES

QUI NOUS SOMMES

Nous sommes le diffuseur public national du Canada, et sommes régis par la *Loi sur la radiodiffusion*.

NOTRE MISSION

CBC/Radio-Canada fait rayonner la culture canadienne et soutient la vie démocratique en offrant un large éventail de contenus diversifiés qui informent, éclairent et divertissent.

NOTRE VISION

Entre nous, c'est pour la vie

NOS VALEURS

Intégrité
Créativité
Pertinence
Inclusion

En tant que diffuseur public national du Canada, nous sommes guidés par notre mission, notre vision et nos valeurs. Notre objectif est de créer un lien entre tous les Canadiens, pour faire connaître nos histoires, notre culture et nos nouvelles, au Canada et dans le monde entier, jour après jour. Le siège social de la Société se trouve à Ottawa. Nos deux têtes de réseau sont à Montréal (français) et à Toronto (anglais), et nous sommes présents dans les communautés partout au pays avec 27 stations de télévision, 88 stations de radio et une station uniquement numérique. Nous avons cinq chaînes de télévision spécialisées et quatre réseaux radiophoniques nationaux - deux dans chaque langue officielle. Nous avons aussi cinq bureaux permanents à l'étranger, ainsi que la capacité d'ouvrir, au besoin, des minibureaux dans d'autres endroits clés.

Partout en Amérique du Nord, il est possible d'écouter CBC Radio One et ICI PREMIÈRE sur la radio par satellite SiriusXM. Nous nous associons également avec d'autres diffuseurs publics francophones sur la plateforme internationale TV5MONDE, où nous diffusons des contenus vidéo canadiens en français.

Au 31 mars 2023, nous avons 6 597 employés permanents, 2 065 employés temporaires² et 767 employés contractuels. Nos effectifs proviennent de tous les horizons et d'une variété de cultures. Leur apport est crucial, et c'est grâce à eux que nous arrivons à incarner le Canada d'aujourd'hui.

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



² À compter de l'exercice considéré, les employés temporaires englobent également les employés à court terme (c.-à-d. embauchés pour une durée inférieure à 13 semaines), car les données sont présentées différemment dans notre nouvelle solution de RH.

SERVIR LES CANADIENS

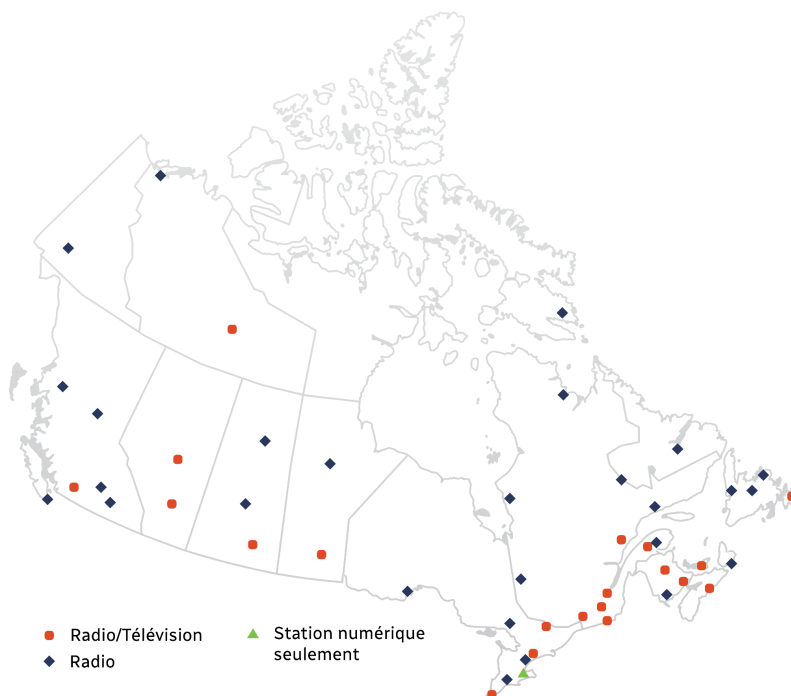
Notre mandat prévu par la *Loi sur la radiodiffusion* consiste à renseigner, à éclairer et à divertir tous les Canadiens. La *Loi* énonce en outre que notre programmation devrait :

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

Nous portons une attention particulière aux besoins des peuples et communautés autochtones du Canada, et nous avons à cœur de les refléter dans nos actions et notre programmation. C'est pourquoi nous diffusons une programmation en huit langues autochtones (chipewyan, cri, gwich'in, inuktitut, inuvialuktun, sahtu got'ine godi, dehcho dene yati et tlicho) par l'intermédiaire de CBC North³.

Nous devons offrir, en vertu du paragraphe 46(2) de la Loi, un service international, qui est assuré par Radio Canada International (RCI). RCI (rcinet.ca) est actuellement disponible en sept langues : français, anglais, espagnol, arabe, chinois, pendjabi et le tagalog.

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



³ Cette carte indique l'emplacement géographique de nos stations de radio et de télévision autorisées par le CRTC partout au Canada à partir du 1 août. On y trouve également notre station consacrée uniquement aux services numériques, même si les autres stations offrent également ce type de services. Cette carte ne tient toutefois pas compte de nos divers centres de collecte de l'information et de nos bureaux journalistiques à l'étranger, qu'ils soient permanents ou éphémères.

4. NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Chaque année, CBC/Radio-Canada produit le rapport *Enviroscan*, une analyse de l'environnement médiatique canadien. La Société peut ainsi rajuster ses stratégies et ses tactiques pour s'acquitter le mieux possible de son mandat de servir l'ensemble de la population canadienne. Voici les faits saillants du rapport [Enviroscan 2022](#).

AUGMENTATION DE LA CONSOMMATION DE MÉDIAS NUMÉRIQUES

Les auditoires se servent des médias de plusieurs manières, et leur intérêt et leurs exigences en ce qui concerne les services audio et audiovisuels au Canada demeurent élevés. Les jeunes Canadiens adoptent les plateformes mobiles, les services de diffusion en continu et les autres plateformes numériques. Dans l'ensemble, les auditoires poursuivent leur passage aux services numériques.

Après avoir été, pendant des décennies, le support audiovisuel le plus populaire et le plus lucratif, la télévision linéaire est en déclin, les consommateurs se tournant de plus en plus vers les services de diffusion en continu. Et bien que la plupart des gens au pays écoutent encore la radio AM/FM dans leur voiture, ils ont maintenant accès à une quantité presque infinie de contenus audio en ligne. La consommation de contenus vidéo et audio numériques poursuit son ascension, tout comme le nombre de services de diffusion en continu et d'options d'abonnement offerts à nos auditoires. De plus, il est évident que la tendance vers la dominance des services mobiles se poursuit dans la société : quatre Canadiens sur cinq ont utilisé leur téléphone pour accéder à Internet en 2022. En somme, le nombre de personnes qui choisissent les plateformes numériques pour répondre à leurs besoins de visionnement et d'écoute est clairement en progression.

En juin, le CRTC a reconnu pour la première fois la contribution importante de nos services de diffusion en continu, ICI TOU.TV, CBC Gem, Radio-Canada OHdio et CBC Listen, dans le système réglementé canadien. En outre, bien que nous n'ayons aucunement l'intention d'abandonner les services linéaires, le fait est qu'un nombre croissant de Canadiens consomment maintenant le contenu qui les intéresse uniquement sur les plateformes numériques. Ces auditoires représentent l'avenir, et nous nous engageons à élargir notre offre de contenu numérique pour placer CBC/Radio-Canada au cœur de cette transformation.

LE MONDE DU TRAVAIL EN PLEINE MUTATION

Le monde du travail est en train de changer, ce n'est un secret pour personne. Nous ne cessons d'apprendre au quotidien, mais il est deux choses dont nous avons la certitude : les modalités de travail souples sont irréversibles, et le paysage des talents a fondamentalement muté. Dans l'ensemble, la dynamique du secteur de la main-d'œuvre change constamment et CBC/Radio-Canada s'engage à suivre cette évolution pour rester concurrentielle et attrayante sur le marché des talents. CBC/Radio-Canada continue d'offrir à tous les employés le soutien dont ils ont besoin dans un monde en pleine transition. Ces mesures de soutien, qui comprennent des programmes de mentorat et de formation, visent activement à trouver des employés, à les encourager et à les préparer à apprendre, à s'adapter et à donner le meilleur d'eux-mêmes.

FAVORISER UNE SOCIÉTÉ OUVERTE ET INCLUSIVE

L'industrie médiatique se transforme pour améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion sur le plan de la représentation au Canada. Les médias jouent un rôle crucial dans la création et le maintien de l'identité canadienne sous toutes ses formes; CBC/Radio-Canada est à l'avant-garde de ces changements, car elle poursuit son travail visant à améliorer le reflet et la représentation des groupes méritant l'équité : les Autochtones, les personnes racisées, les personnes en situation de handicap et les membres des communautés LGBTQ2+. Notre plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) 2022-2025, [Cap sur le succès](#), contient des cibles et des actions concrètes. Il traduit l'engagement du diffuseur public de traiter tout le monde équitablement. Guidés par ce plan, nous sommes dans la bonne voie pour mettre en œuvre notre nouvelle vision de l'EDI, en communiquant régulièrement les faits saillants et les leçons apprises qui se dégagent de notre parcours. Nous avons mis sur pied une formation sur les salles de nouvelles inclusives afin d'aider les leaders à bien comprendre l'inclusion, sa mise en pratique dans la production et la création de contenu, et le rôle qu'elle peut jouer pour nous permettre de refléter la diversité de nos auditoires et de créer des liens avec ceux-ci. D'ici 2025, au moins un des postes clés de création devra être occupé par une personne qui s'identifie comme autochtone, noire, racisée ou en situation de handicap dans chacune des nouvelles séries originales scénarisées ou non scénarisées que nous commandons à des producteurs indépendants. Nous avons lancé notre premier [plan national triennal sur l'accessibilité](#) le 29 mai 2023. Nous travaillons aussi à l'élaboration d'une stratégie autochtone nationale, qui vise à approfondir nos relations avec les peuples, les créateurs, les journalistes, les fournisseurs, les membres du personnel et les communautés autochtones dans l'ensemble du pays. Pour y arriver, nous avons fait appel à la participation de leaders dans divers secteurs de l'organisation et eu des échanges avec des communautés autochtones de partout au Canada.

BÂTIR LA CONFIANCE ET LUTTER CONTRE LA HAINE ET LE HARCÈLEMENT EN LIGNE

Des enquêtes récentes provenant de nombreuses sources de partout dans le monde indiquent que la confiance envers les gouvernements, certaines institutions choisies et même certaines professions est en déclin. La confiance est essentielle au succès de tout type d'entreprise, et les sources fiables de nouvelles et d'information au Canada sont essentielles à la démocratie. Les nouvelles et les affaires publiques comptent parmi les domaines de compétence essentiels des médias de service public, qui informent les citoyens avec des nouvelles indépendantes, impartiales, exactes et pertinentes et les aident à mieux comprendre le monde. CBC/Radio-Canada s'efforce d'entretenir cette relation de confiance primordiale dans toutes ses interactions avec les Canadiens. Par exemple, CBC News et Radio-Canada sont les premiers médias de radiodiffusion canadiens à recevoir la certification de la Journalism Trust Initiative (JTI) de Reporters sans frontières (RSF). La JTI évalue soigneusement la transparence et les pratiques éditoriales des services d'information, et rend leur degré de conformité accessible au public.

La montée de la haine et du harcèlement en ligne contre les professionnels des médias, surtout les femmes et les personnes racisées, demeure très préoccupante. En plus d'imposer un lourd tribut émotif aux victimes, ce phénomène menace de nous priver des voix et des points de vue essentiels à une société informée et démocratique. Au cours de la dernière année, dans le cadre de la remarquable campagne [#CestAssez](#), nous avons lancé un [guide d'intervention contre la haine en ligne](#), qui fournit des conseils sur la manière de soutenir les professionnels des médias d'information et leurs équipes avant, pendant et après des épisodes de haine en ligne. Nous joignons résolument notre voix à celles d'organisations médiatiques de partout au pays pour dénoncer la menace que représentent le harcèlement et la haine en ligne, et nous poursuivons nos efforts pour protéger nos journalistes et l'important travail qu'ils accomplissent au service des Canadiens.

5. ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE – INITIATIVES STRATÉGIQUES 2019-2024

LES AUDITOIRES AU CŒUR DE NOS DÉCISIONS ET DE NOS ACTIONS

Notre plan stratégique, *Entre nous, c'est pour la vie*, a été lancé en mai 2019. Trois ans plus tard, il continue de s'appuyer sur les succès de nos services existants pour élargir et approfondir l'engagement des auditoires. D'abord et avant tout, il place nos auditoires au cœur de tout ce que nous faisons, car ces derniers méritent que nous leur donnions le meilleur de nous-mêmes. Les histoires des Canadiens nous tiennent à cœur et nous les portons avec créativité et intégrité. Chaque jour, nous aspirons à ce que les histoires que nous racontons soient à la fois inclusives et pertinentes.

Notre promesse : garder nos auditoires au cœur de nos décisions et de nos actions; toujours être à la hauteur de la confiance qu'ils placent en nous; et bâtir avec eux une relation pour toute la vie.

UN CHAMPION POUR NOTRE CULTURE

Nous sommes résolument engagés à propulser et à soutenir la culture d'ici afin qu'elle continue de s'épanouir :

- Nous offrons un tremplin aux voix et aux histoires canadiennes dans un monde où elles ont plus que jamais besoin de se démarquer pour faire leur place.
- Nous défendons la vérité, nous méritons la confiance du public et nous agissons comme rempart contre la désinformation et les algorithmes qui menacent la démocratie et l'ouverture à une pluralité de perspectives.
- Nous continuons d'appuyer la révision du cadre réglementaire de manière à ce que toutes les entreprises qui profitent de l'attachement des Canadiens pour le contenu contribuent également à la création de contenu pertinent pour la culture canadienne, comme le font d'autres entreprises de radiodiffusion traditionnelle dans leurs pays respectifs.

MISSION

CBC/Radio-Canada fait rayonner la culture canadienne et soutient la vie démocratique en offrant un large éventail de contenus diversifiés qui informent, éclairent et divertissent.

Au cours de la durée de vie de cette stratégie, nous prenons toutes nos décisions en fonction des trois principes fondamentaux suivants :

**PLACER NOS
AUDITOIRES – LES
PERSONNES ET LES
COMMUNAUTÉS –
AU CŒUR DE NOS
DÉCISIONS ET DE
NOS ACTIONS**

À travers nos contenus et nos plateformes, nous créons des expériences uniques pour et avec nos auditoires, qui racontent leurs histoires et dans lesquelles ils se retrouvent et se reconnaissent.

**BÂTIR UNE
RELATION AVEC
LES CANADIENS
QUI DURERA TOUTE
LEUR VIE**

Nous renforçons notre engagement envers les publics de tous âges, en commençant par les plus jeunes, à qui nous proposons plus de contenus à l'image de leurs réalités et de leurs points de vue, qui nourrissent leurs rêves et leurs aspirations. Nous renforçons également notre offre au niveau régional et auprès des groupes habituellement sous-représentés.

**DEMEURER LA
RÉFÉRENCE COMME
MARQUE MÉDIA QUI
INSPIRE LE PLUS DE
CONFIANCE AU
CANADA**

La confiance est notre bien le plus précieux. Nous nous appuyons sur cette confiance et l'utilisons pour soutenir des communautés mieux informées et des échanges d'idées et de points de vue éclairés.

NOTRE PRIORITÉ

Continuer de développer de nouvelles façons de générer des revenus commerciaux pour financer les contenus et les services qui comptent pour les Canadiens. Cette approche nous permet d'assurer une plus grande stabilité du modèle d'affaires de la Société.

INITIATIVES ET RÉALISATIONS STRATÉGIQUES POUR 2019-2024

Nous mettons en œuvre les initiatives stratégiques suivantes, associées à chacune des grandes priorités de notre stratégie *Entre nous, c'est pour la vie*, et nous avons réalisé des progrès importants à cet égard en 2022-2023. Pour en savoir plus sur notre plan stratégique, voir notre [site web institutionnel](#). Pour connaître nos réalisations de 2021-2022, veuillez consulter le [sommaire de notre plan d'entreprise](#) de l'année dernière.



1. PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES

Nous créons des expériences personnalisées, pertinentes et engageantes qui fascinent nos auditoires. Notre but : proposer une offre numérique dans laquelle chaque Canadien peut se reconnaître et mettre en valeur la diversité des voix, des communautés et des points de vue qui font la richesse de notre pays.

Objectif stratégique : En 2024, les services numériques et l'offre de contenus de CBC/Radio-Canada seront faciles d'accès et représentatifs des réalités culturelles du Canada. Ils répondront aux besoins des Canadiens en tant qu'individus et en tant que membres de communautés, grâce au partage d'expériences.

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

Donner aux Canadiens la possibilité de personnaliser nos produits numériques afin de leur faire vivre des expériences amplifiées en fonction de leurs intérêts et de tisser des liens plus étroits avec eux.

Faire d'ICI TOU.TV et de CBC Gem des incontournables du contenu vidéo canadien sur demande.

Propulser à des niveaux sans précédent notre leadership en matière de services audionumériques canadiens sur demande.

Réalizations de 2022-2023

Poursuite de l'harmonisation de nos systèmes dorsaux et utilisés par les auditoires pour offrir une expérience simple et agréable aux auditoires qui accèdent à des contenus sur nos plateformes numériques, tout en prenant des mesures pour améliorer l'efficacité de nos algorithmes de recommandation.

Poursuite du développement des applications destinées aux auditoires afin de rendre nos plateformes numériques plus accessibles ([ICI TOU.TV](#) est maintenant offerte sur Helix Télé).

Nous avons lancé [CBC News Explore](#), une chaîne de diffusion en continu gratuite qui offre aux auditoires une nouvelle façon de découvrir, à toute heure du jour ou de la nuit, des émissions d'information originales ainsi que les meilleures vidéos de nouvelles, d'affaires publiques et de documentaires tournées par des journalistes de CBC partout au pays et dans le monde.

Expansion de notre sélection de contenus exclusifs en première diffusion sur [ICI TOU.TV](#) et [CBC Gem](#) en offrant une nouvelle programmation comme la saison 2 de [Cerebrum](#) ainsi que [Larry, Zarqa](#) et [Lido TV](#).

Diffusion de nouveautés audio sur nos plateformes [CBC Listen](#) et [OHdio](#), comme [The Outlaw Ocean](#), [Kuper Island](#), [Les grandes œuvres top chrono](#), [Les pires moments de l'histoire](#) et [Les amours extraordinaires](#).

Couverture des élections provinciales de 2022 au Québec avec vidéodescription, sous-titres et interprétation en langue des signes québécoise (LSQ) sur le site de [Radio-Canada.ca](#) et la [page YouTube de Radio-Canada Info](#).

Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) a renouvelé pour cinq ans nos licences de radiodiffusion dans une [décision historique](#) qui reconnaît, pour la toute première fois, l'importante contribution de nos services de diffusion en continu à l'écosystème de l'offre de contenu au Canada.

2. CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES

Nous animons la vie des jeunes au pays à travers des univers et des histoires qui les allument et dans lesquels ils se reconnaissent.



Objectif stratégique : En 2024, CBC/Radio-Canada proposera un large éventail de contenus sur de multiples plateformes fréquentées par de jeunes auditoires de tous âges afin d'établir avec eux une relation qui durera toute leur vie.

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

Devenir une marque incontournable pour les contenus jeunesse.

Éveiller la curiosité des jeunes et susciter un lien émotif avec CBC/Radio-Canada.

Élargir notre éventail de services destinés aux jeunes de tous âges et leur proposer une offre bonifiée sur plus de plateformes, exploitées par CBC/Radio-Canada ou par des partenaires.

Réalizations de 2022-2023

Collaboration en qualité de partenaire principal à [une nouvelle exposition sur les émissions jeunesse](#) au Musée canadien de l'histoire à Gatineau.

Mise en valeur de notre priorité stratégique consistant à captiver les jeunes auditoires lors de l'[assemblée publique annuelle 2022 de CBC/Radio-Canada](#), qui comprenait une table ronde sur le thème « L'actualité pour les prochaines générations ».

Rencontre avec des membres de nos jeunes auditoires au moyen d'installations interactives dans le cadre de la tournée [zone Jeunesse](#) pour les écoles primaires et de la tournée [Les ateliers dans ton école](#) pour les écoles secondaires, comprenant des ateliers de sensibilisation à la désinformation et au mouvement zéro déchet.

Poursuite de l'ajout de contenus éclairants et inclusifs à nos plateformes linéaires et numériques, par exemple [L'île Kilucru](#) et [Barbada](#) sur [ICI TOU.TV](#), [Proud to Be Me](#), une [émission spéciale de CBC Kids sur l'antiracisme](#) (qui a remporté le prix dans la catégorie des contenus pour enfants d'âge préscolaire aux MIPCOM CANNES Diversify TV Awards 2022), et [Silly Paws](#), une série en langue des signes américaine (ASL) pour les enfants d'âge préscolaire créée par l'équipe du [Studio K](#) pour souligner la Semaine internationale des personnes sourdes et la Journée internationale des langues des signes.

Expansion de notre offre d'information dans notre programmation et sur nos sites web, qu'il s'agisse d'un article de MAJ sur les [recommandations du GIEC pour sauver la planète](#), d'une table ronde spéciale sur la [réconciliation à l'école](#) organisée par Kids News à l'occasion de la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation, ou de la série [Street Cents](#) sur TikTok, qui a enregistré plus de 30 millions de visionnements, 5,1 millions de mentions « J'aime » et plus de 190 000 abonnés depuis son lancement en février 2022.

Obtention du [prix Rockie au Festival de Banff 2022](#) remis au meilleur contenu interactif pour enfants par le site web de CBC Kids pour Tokyo 2020, et obtention de 7 prix sur un total de 15 catégories par Radio-Canada aux [Prix d'excellence de l'Alliance Médias Jeunesse](#).

Radio-Canada a ouvert les portes de la nouvelle Maison de Radio-Canada aux élèves du primaire et du secondaire pour leur permettre de produire un balado, d'enregistrer un bulletin de nouvelles ou de tourner une publicité pour la télévision.

CBC a renforcé son engagement envers l'auditoire jeunesse en lançant une version de son grand débat littéraire, Canada Reads, adaptée aux enfants. Le nouveau programme [CBC Kids Reads](#) propose aux jeunes lecteurs de participer à cette fête de la littérature.



3. PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS

C'est le cœur de la relation que nous tissons avec les Canadiens. Nous renforçons cette relation en rehaussant notre offre régionale avec du contenu pertinent et enrichissant pour les citoyens dans leur communauté, et en faisant découvrir aux Canadiens les communautés qui composent leur pays.

Objectif stratégique : En 2024, CBC/Radio-Canada approfondira son engagement envers les régions du Canada en réinventant son offre locale et régionale, pour s'adapter aux besoins des différentes communautés sur de multiples plateformes.

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

Améliorer nos services à l'échelle régionale et locale.

Offrir une plus grande place aux régions dans notre programmation et nos contenus nationaux.

Renforcer notre présence dans les régions et nous rapprocher de ces communautés.

Réalisations de 2022-2023

Poursuite du programme de partenariats avec les bibliothèques, dont l'objectif est d'établir un réseau de partenariats avec des bibliothèques publiques partout au pays, plus particulièrement dans des communautés sous-représentées et mal desservies, là où la relation de CBC/Radio-Canada avec les Canadiennes et les Canadiens est à approfondir. De plus, nous avons lancé [L'espace Radio-Canada](#), un portail numérique créé spécialement pour les bibliothèques publiques qui regroupe un large éventail de contenus de CBC et de Radio-Canada.

Nous avons eu l'honneur d'annoncer l'ouverture de bureaux permanents à Cranbrook et Nanaimo, en Colombie-Britannique, ainsi qu'à Grande Prairie et Lethbridge, en Alberta, pour appuyer notre stratégie de rapprochement avec le public de la région. Nous avons également élargi notre couverture au moyen de bureaux éphémères au Québec et dans les provinces de l'Atlantique, notamment à Laval, Rouyn-Noranda, Sheshatshiu et Lituguj.

Couverture détaillée et concrète d'événements importants partout au Canada, comme les élections provinciales au Québec, les élections municipales en Colombie-Britannique, en Ontario et au Manitoba, et les répercussions de Fiona, l'un des ouragans les plus dévastateurs de l'histoire du pays.

Présentation de contenus interactifs percutants axés sur les régions, par exemple : [The History of Treaty 6 Territory in Alberta](#), élaboré par CBC Edmonton en partenariat avec la bibliothèque publique d'Edmonton pour souligner le Mois national de l'histoire autochtone; [Empreintes](#), à propos de Colten Sloan, le premier homme fort autochtone au Canada; et [Comment ça va le Nord?](#), sur les coulisses de la série documentaire du même nom réalisée par Simon D'Amours, qui examine les répercussions des changements climatiques dans le Grand Nord.

Accroissement de la visibilité des histoires régionales grâce à la production de balados comme [Giant: Murder Underground](#), de CBC North (le premier balado de CBC produit dans le Nord canadien) et la série [Limoulu Hood](#) d'OHdio, qui invite l'auditoire à explorer le quartier Limoulu, dans la Basse-Ville de Québec.



4. INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI

Nous reflétons la diversité de ce pays dans toute sa richesse, en mettant en valeur nos différentes perspectives et tout ce qui nous rassemble. Cette volonté se traduit tant dans nos effectifs que dans nos choix de contenus.

Objectif stratégique : En 2024, CBC/Radio-Canada reflétera les réalités sociodémographiques du Canada dans toutes ses actions, de la composition de son effectif jusqu'à sa programmation.

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

Refléter toute la diversité canadienne sur nos antennes, dans nos contenus et au sein de notre effectif.

Solidifier nos liens avec les peuples et communautés autochtones, notamment grâce à notre engagement en matière de contenu et de formation.

Réalisations de 2022-2023

Dans le cadre de l'élaboration de notre [plan national sur l'accessibilité](#), nous avons tenu 27 consultations auprès de plus de 900 personnes d'un bout à l'autre du pays, autant d'occasions pour les Canadiens et Canadiennes qui rencontrent des obstacles à l'accessibilité de faire part de leurs préoccupations et de leurs idées pour les surmonter.

Poursuite de l'élaboration d'une [stratégie autochtone nationale](#) visant à impliquer les Premières Nations, les Inuit et les Métis au sein de CBC/Radio-Canada, dans l'industrie des médias et de la création de contenus, et dans les communautés partout au Canada.

Promotion et maintien d'une plus grande diversité dans notre effectif, dans le contenu canadien et à d'autres égards par l'établissement et l'approfondissement de relations avec des organisations comme l'Alliance Médias Jeunesse, Télé-Québec, TFO, l'APFC, l'AQPM, la FCM, le Canadian Film Centre, The Black Academy et APTN.

Diffusion d'une [programmation thématique](#) et d'une [émission spéciale en partenariat avec APTN](#) pour souligner la Journée nationale de la vérité et de la réconciliation.

Dans l'esprit de notre engagement à incarner le Canada d'aujourd'hui, Radio-Canada a diffusé sa nouvelle dramatique [Pour toi Flora](#), réalisée et produite par des Autochtones, sur [ICI TÉLÉ](#) aux heures de grande écoute.

Lancement du [projet Indigenous Pathways](#) auprès d'une cohorte de sept Autochtones de partout au Canada qui aspirent à s'initier au journalisme, afin de les préparer à poser leur candidature à de futurs postes dans l'organisation. Une deuxième cohorte entreprendra la formation en décembre. Accroissement de la représentation dans nos contenus avec des émissions comme [Le Village : meurtres, combats, fierté](#), [The Legacy Awards](#), [Bollywed](#) et [Push](#), ou encore les [15^e Révélations Radio-Canada](#).

Lancement de plusieurs programmes internes visant à accroître la représentation et à rendre le milieu de travail plus inclusif, notamment des plans sur l'EDI pour chaque secteur, un [programme de stages rémunérés](#) pour les professionnels racisés et autochtones, et le plan d'action Devenir, qui vise la culture interne et comprendra des groupes de travail, des ateliers, des conférences et des laboratoires de coapprentissage.

Mise en valeur de programmes internes qui favorisent et soulignent avec succès la diversité et l'inclusion au travail, comme le programme Développer l'expertise en leadership (DEL), le programme CAPE (CBC Abilicrew Placement for Excellence) et le projet de salle des nouvelles inclusives. Expansion du programme s'adressant aux professionnels de la diffusion qui vivent avec un handicap pour en faire un stage rémunéré de neuf semaines à Vancouver, Winnipeg et Toronto.



5. FAIRE RAYONNER LE CANADA DANS LE MONDE

Quiconque regarde Netflix ou utilise iTunes sait que nous vivons aujourd'hui dans un marché mondial. Si nous voulons que la culture canadienne soit forte, elle doit faire partie de ce marché qui séduit de plus en plus les Canadiens. Nous faisons en sorte que notre pays et les créateurs d'ici soient vus et entendus partout dans le monde.

Objectif stratégique : En 2024, CBC/Radio-Canada fera la promotion de la culture, de la créativité et des perspectives canadiennes dans une programmation et une offre de nouvelles attrayantes pour un public international, et disponibles dans une variété de formats.

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

Établir plus de partenariats internationaux avec d'autres diffuseurs publics et des géants de la diffusion.

Élargir la distribution de nos contenus à de nouvelles plateformes afin d'intensifier notre présence à l'international.

Réalizations de 2022-2023

Poursuite de la réponse aux importants défis auxquels sont confrontés les médias publics partout dans le monde en participant au Groupe de travail mondial pour les médias publics (établi en 2020), qui comprend l'ABC, la BBC, France Télévisions, KBS, la ZDF, RNZ et la SVT, et qui est présidé par la présidente-directrice générale de CBC/Radio-Canada, Catherine Tait.

Nous avons obtenu les droits exclusifs de diffusion des Jeux Olympiques et Paralympiques suivants au Canada : Milano Cortina 2026, Los Angeles 2028, les Jeux d'hiver de 2030 et Brisbane 2032. En comptant les Jeux de Paris 2024, dont nous détenons déjà les droits.

Renouvellement ou établissement d'importants partenariats axés sur le partage de contenu et la collaboration, notamment avec la RTBF (diffuseur public belge), l'ABC, Radio France, Arte, la BBC et le *LA Times*, créant des occasions de coproductions et d'expansion de notre bibliothèque de contenus sur [OHdio](#), [ICI TOU.TV](#) et [CBC Gem](#).

Promotion de la diversité à l'échelle internationale. Le programme de salles des nouvelles inclusives conçu par CBC a été repris par Gannett et NPR, aux États-Unis, et nous avons continué d'échanger sur les meilleures pratiques en matière d'EDI avec des diffuseurs du monde entier, comme l'ABC, Radio New Zealand (RNZ) et la BBC. La dramatique *Pour toi Flora* de Radio-Canada, réalisée et produite par des Autochtones, a remporté le prix dans la catégorie de la représentation raciale et ethnique - contenu scénarisé aux [MIPCOM CANNES Diversity TV Awards 2022](#).

Conclusion d'une entente avec Amazon pour offrir l'ensemble de nos balados en anglais sans publicité aux abonnés d'Amazon Prime partout dans le monde.

Obtention d'une reconnaissance internationale aux [New York Festivals Radio Awards 2022](#), où les balados et les contenus audio de CBC/Radio-Canada ont remporté au total deux prix or, cinq argent et cinq bronze.

En partenariat avec trois médias de service public, la RTBF (Belgique), la SRG SSR (Suisse) et la ZDF (Allemagne), nous avons lancé l'[incubateur d'espaces publics](#), qui vise à développer et à tester des solutions innovantes pour favoriser des conversations en ligne pertinentes, ouvertes à tous et exemptes de harcèlement et d'intimidation sur des questions d'intérêt public.

6. MESURER NOTRE RENDEMENT

NOTRE RENDEMENT – MANDAT ET VISION

L'établissement d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer les perceptions relativement à notre rendement est essentiel pour démontrer notre responsabilité envers les Canadiens à titre de diffuseur public national du Canada. Le sondage de perception portant sur notre mandat et notre vision montre comment les Canadiens voient leur diffuseur public, et dans quelle mesure ils jugent que nos services sont conformes au mandat de la Société. Les données proviennent d'un sondage mené auprès d'un échantillon représentatif de Canadiens.

Les faits saillants du sondage 2022-2023 sont présentés ci-après.

70 % des Canadiens utilisent au moins un de nos services sur une base mensuelle

78 %

63 % + 15 %

des Canadiens affirment qu'il est important pour le Canada d'avoir un diffuseur public national comme CBC/Radio-Canada.

76 %

59 % + 17 %

des Canadiens sont d'accord pour dire qu'il y a clairement un besoin et un rôle pour CBC/Radio-Canada dans le futur.

Nos forces principales

La grande majorité des Canadiens sont d'accord pour dire que CBC/Radio-Canada...



Est informative

56 23 79



Soutient la création de contenu canadien original

54 23 77



Offre des émissions d'information nationales qui les aident à comprendre ce qui se passe dans les autres régions du pays

52 24 76



Reflète les régions du Canada

64 23 87



Est de grande qualité

63 23 86



Reflète la diversité du Canada

58 25 83

Tout à fait d'accord (8-10)

+

D'accord (6-7)

=

Total

Source : Sondage portant sur le mandat et la vision, 2022-2023 – Léger. Chaque résultat de perception représente le pourcentage de Canadiens qui sont d'accord (c.-à-d. notes de 6 ou 7 sur une échelle de 10 points) et qui sont fortement en accord (c.-à-d. 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points) avec chaque énoncé.

* Utilisateurs des services principaux de CBC/Radio-Canada (c.-à-d. ICI TÉLÉ, ICI PREMIÈRE, ICI Radio-Canada.ca, CBC Television, CBC Radio One ou CBC.ca).

NOTRE RENDEMENT – ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE

Vous trouverez ci-dessous les indicateurs de rendement clés qui servent à mesurer et à suivre nos progrès en ce qui a trait à notre stratégie, [Entre nous, c'est pour la vie](#), et à ses cinq priorités stratégiques : personnaliser nos services numériques, captiver les jeunes auditoires, prioriser nos liens avec les régions, incarner le Canada d'aujourd'hui et faire rayonner le Canada dans le monde⁴. Ces priorités demeureront à la base de nos initiatives stratégiques jusqu'en 2024. Les cibles sont axées sur les marchés dans lesquels nous exerçons nos activités, et tiennent compte d'un certain nombre de facteurs, comme les réalités du marché, la concurrence et le taux de pénétration des services. Pour l'année 2022-2023, nous avons comme objectif de maintenir la croissance de l'engagement et de la portée numérique obtenue pendant la pandémie. Nous constatons que certaines de nos mesures et cibles n'ont été que partiellement atteintes en raison de la fragmentation continue des auditoires dans un environnement médiatique de plus en plus concurrentiel, et d'une lassitude face aux nouvelles après deux ans de crise COVID-19⁵.

CBC/RADIO-CANADA – RÉSULTATS DE 2022-2023

INDICATEURS	RÉSULTATS 2022-2023	CIBLES 2023-2024	EXPLICATIONS
PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES			
Portée numérique (moyenne mensuelle de visiteurs uniques) ⁶			
CBC/Radio-Canada	21,4 M	19,7 M	Cette année, la cible de portée numérique a été partiellement atteinte. En effet, les prévisions pour la cible sous-estimaient à la fois le nombre de nouveaux concurrents sur le marché et la menace qu'ils représentent, en particulier les services de diffusion en continu et de jeux étrangers.
CBC	17,4 M	16,5 M	
Radio-Canada	5,2 M	4,9 M	
Engagement numérique des utilisateurs (minutes mensuelles moyennes par visiteur) ⁷			
CBC/Radio-Canada	40 min/vis.	37 min/vis.	L'engagement numérique a partiellement atteint la cible, car les habitudes d'écoute des auditoires pendant la pandémie ne pouvaient pas se maintenir à long terme. L'intense concurrence dans le secteur numérique a aussi contribué aux mesures d'engagement moins élevées que prévu.
CBC	28 min/vis.	27 min/vis.	
Radio-Canada	50 min/vis.	45 min/vis.	
CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES			
Visites numériques aux contenus jeunesse (moyenne mensuelle de visites) ⁸			
CBC/Radio-Canada	2 858 k	2 463 k	Bien qu'elles soient demeurées supérieures aux résultats d'avant la pandémie, les visites numériques aux contenus jeunesse ont été moins nombreuses que prévu. La concurrence accrue pour gagner l'attention des enfants livrée par les géants du numérique, les plateformes de médias sociaux et les jeux vidéo est un facteur déterminant.
CBC	2 450 k	2 145 k	
Radio-Canada	407 k	318 k	
Engagement numérique des utilisateurs – info/régions (minutes mensuelles moyennes par visiteur) ⁸			
CBC	20 min/vis.	19 min/vis.	CBC n'a pas atteint la cible de l'engagement numérique des utilisateurs à l'égard des nouvelles et du contenu régional car l'intérêt pour les contenus d'information a été moins grand que prévu et s'est essoufflé depuis la pandémie. Radio-Canada a partiellement atteint la cible.
Radio-Canada	12 min/vis.	12 min/vis.	

Nos indicateurs de rendement évoluent au fil de la transformation numérique de l'industrie médiatique. Les Canadiens consomment sur de multiples appareils des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes de consommation des

⁴ Notre cinquième priorité stratégique – Faire rayonner le Canada dans le monde – est mesurée à l'interne.

⁵ Selon les plus récentes données de l'Observateur des technologies médias (OTM), plus des trois quarts des Canadiens déclarent éviter activement les nouvelles au moins une partie du temps. La proportion grimpe à plus de 80 % chez les moins de 50 ans (OTM 18+, automne 2022).

⁶ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques, avril à mars, Canada. Portée non dupliquée des plateformes numériques de CBC/Radio-Canada | CBC | Radio-Canada.

⁷ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), minutes mensuelles moyennes par visiteur sur les plateformes numériques de CBC/Radio-Canada | CBC News/Régions | Radio-Canada Info/Régions, avril à mars, Canada.

⁸ Source : Adobe Analytics, moyenne mensuelle de visites aux contenus jeunesse de CBC (CBC Kids, CBC Kids News et CBC Gem) et de Radio-Canada (L'appli des petits, zone Jeunesse et ICI TOU.TV), avril à mars. Le résultat de CBC/Radio-Canada correspond à la somme des visites aux contenus de CBC et de Radio-Canada.

médias, les entreprises spécialisées dans la mesure d'auditoires, de même que la Société, raffinent leurs méthodologies et en adoptent de nouvelles afin de recueillir des données précises et exhaustives. Comme certaines de ces données sont employées pour mesurer notre rendement stratégique et opérationnel, il nous faudra peut-être revoir nos cibles et nos résultats antérieurs afin de faciliter la comparaison.

INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI

Représentation de l'équité en emploi (% des nouvelles embauches à l'externe)⁹

CBC/Radio-Canada	45,2 %	41,0 %	En raison du passage à notre nouveau système des RH en février 2023, nous avons les résultats réels jusqu'au T3 2022-2023. Les résultats du dernier trimestre et de l'exercice sont des projections fondées sur les résultats observés au cours des trois derniers exercices.
CBC	60,2 %	50,0 %	
Radio-Canada	26,8 %	26,0 %	

NOTRE RENDEMENT – COMPOSANTES MÉDIAS

Le compte rendu sur les composantes médias nous sert à mesurer notre rendement et à le comparer à nos cibles opérationnelles. Celles-ci ont essentiellement trait à la portée de nos diverses plateformes, aux parts d'auditoire et aux revenus, tous services confondus. La Société continue de surveiller le rendement de ses services de télévision facultatifs, mais ne publie pas ses données d'abonnement pour des raisons de concurrence.

INDICATEURS	RÉSULTATS 2022-2023	CIBLES 2023-2024	EXPLICATIONS
TÉLÉVISION (part d'auditoire)¹⁰			
CBC Television	4,4 %	4,1 %	Le résultat de CBC Television est inférieur à la cible, car l'auditoire de CBC et l'auditoire disponible total pour le segment sont tous les deux en baisse.
CBC News Network	2,0 %	1,7 %	CBC News Network a dépassé la cible annuelle en raison de la couverture de grands dossiers de l'actualité au cours de l'année, comme le décès de la reine et la guerre en Ukraine.
ICI TÉLÉ	23,2 %	22,8 %	La part d'auditoire d'ICI TÉLÉ a dépassé la cible annuelle, grâce notamment à des nouveautés comme la première saison de <i>STAT</i> .
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA	5,8 %	5,4 %	La part combinée de nos services de télévision facultatifs est supérieure à la cible annuelle, principalement en raison de la couverture de grands dossiers de l'actualité sur ICI RDI, par exemple la guerre en Ukraine.

RADIO			
CBC Radio One et CBC Music ¹¹	14,2 %	13,5 %	La part d'auditoire et la portée de CBC Radio et CBC Music ont partiellement atteint la cible, car les Canadiens passent moins de temps qu'avant à écouter la radio terrestre et CBC Music.
CBC Radio One et CBC Music ¹²	10,4 M	10,0 M	
ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE ¹³	23,4 %	22,4 %	La part d'auditoire combinée d'ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE dépasse largement la cible grâce à des émissions phares et à des nouveautés comme <i>La journée (est encore jeune)</i> .

REVENUS (services généralistes, facultatifs et en ligne)¹⁴			
CBC	223 M\$	221 M\$	La cible de revenus a été atteinte ou légèrement dépassée, car la demande des annonceurs s'est maintenue au sortir de la pandémie.
Radio-Canada	225 M\$	222 M\$	

⁹ Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les personnes racisées.

¹⁰ **Source** : Numeris, PPM, 2+, CBC Television : septembre à avril (saison régulière), CBC News Network : avril à mars. Francophones du Québec 2+, ICI TÉLÉ : septembre à avril (saison régulière), ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA : avril à mars.

¹¹ **Source** : Numeris, PPM, 2+, marchés anglophones de Toronto, Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal.

¹² **Source** : Numeris, PPM pour la télévision, 2+, total pour le Canada.

¹³ **Source** : Numeris PPM, marché central francophone de Montréal, 2+, septembre à mars (saison régulière).

¹⁴ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et les autres revenus (p. ex., vente de contenus).

MESURE DU CONTENU CANADIEN¹⁵

Le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) établit le cadre réglementaire en matière de contenu canadien à la télévision, et fixe les conditions de licence pour ICI TÉLÉ et CBC Television. Comme l'indique le tableau ci-dessous, pour les deux dernières années de radiodiffusion, ICI TÉLÉ et CBC Television ont rempli les conditions de licence fixées par le CRTC en matière de contenu canadien, que ce soit pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion ou aux heures de grande écoute.

	CONDITIONS DE LICENCE ANNUELLES	RÉSULTATS DU 1 ^{ER} SEPT. 2020 AU 31 AOÛT 2021	RÉSULTATS DU 1 ^{ER} SEPT. 2021 AU 31 AOÛT 2022
ICI TÉLÉ			
Journée de radiodiffusion	75 %	82 %	78 %
Heures de grande écoute	80 %	95 %	94 %
CBC Television			
Journée de radiodiffusion	75 %	76 %	75 %
Heures de grande écoute	80 %	83 %	81 %

¹⁵ Journée de radiodiffusion : du lundi au dimanche, de 6 h à minuit. Heures de grande écoute : du lundi au dimanche, de 19 h à 23 h.

7. APERÇU FINANCIER

CBC/Radio-Canada dépend à la fois de ses crédits parlementaires et de ses revenus commerciaux, dont des revenus publicitaires, pour soutenir les émissions et les services qu'elle offre aux Canadiens. Nous pensons que les revenus au sortir de la pandémie se maintiendront à court terme, mais les perspectives à moyen terme sur ce plan sont fonction des conditions du marché. Les revenus publicitaires demeureront sous pression, car les grands acteurs du numérique accaparent une part de plus en plus grande de ce marché.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Les prévisions financières en annexe A présentent le portrait financier de la Société de 2022-2023 à 2027-2028. La position d'équilibre présentée dans les prévisions est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

Les prévisions sont basées sur une série d'hypothèses relatives à certains facteurs clés (p. ex., l'économie, l'industrie des médias, le cadre réglementaire) qui échappent à notre volonté et restent difficiles à prévoir. L'évolution possible de ces facteurs pourrait influencer sur les résultats réels, qui s'éloigneraient alors des prévisions établies pour la période considérée.

Les principaux éléments qui ont un impact ou qui sont susceptibles d'en avoir un sur cet aperçu financier sont présentés ci-dessous.

- Les revenus publicitaires totaux ont dépassé les niveaux d'avant la pandémie, car la croissance des revenus des services numériques a été plus marquée que le recul des revenus de la télévision. Si le déclin des auditoires de la télévision traditionnelle est difficile à prévoir, il est clair que la pérennité de nos revenus publicitaires dépend des revenus tirés des plateformes numériques.
- Le 28 mars 2023, le gouvernement a proposé une réduction graduelle de 3 % des dépenses admissibles des ministères et organismes gouvernementaux d'ici 2026-2027. De plus, le gouvernement a annoncé qu'il collaborera avec les sociétés d'État fédérales pour procéder à une réduction comparable de leurs dépenses. Pour donner suite à cette annonce, nous nous efforcerons d'intégrer à notre planification stratégique les changements nécessaires à mesure que nous obtenons d'autres renseignements.
- Le gouvernement du Canada s'est engagé à moderniser la législation canadienne qui régit les médias, soit la [Loi sur la radiodiffusion](#), la [Loi sur les télécommunications](#) et la [Loi sur la radiocommunication](#). Toute modification apportée à ce cadre législatif pourrait avoir une incidence sur nos perspectives financières, notamment en ce qui concerne l'adoption ou la proposition de nouvelles mesures législatives, comme la [Loi sur la diffusion continue en ligne](#) et le [projet de loi C-18 \(Loi sur les nouvelles en ligne\)](#). Nous collaborons avec le gouvernement pour nous assurer que notre écosystème médiatique continue de soutenir la radiodiffusion publique et pour maintenir sa capacité de servir l'ensemble de la population canadienne.

PLAN D'EMPRUNT

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

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 était considérée comme un emprunt. La capacité d'emprunt de la Société s'établit donc comme suit :

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000 000 \$
Capacité utilisée au 31 mars 2023 : garantie pour la monétisation des créances	(48 405 000) \$
Capacité restante	171 595 000 \$

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. Par conséquent, les actifs et les passifs de la Société sont les actifs et les passifs de l'État.

ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)¹⁶

Les prévisions financières ci-dessous sont basées sur une série d'hypothèses relatives à certains facteurs clés (p. ex., l'économie, l'industrie des médias, le cadre réglementaire) qui échappent à notre volonté et restent difficiles à prévoir. L'évolution possible de ces facteurs pourrait influencer sur les résultats réels, qui s'éloigneraient alors des prévisions établies pour la période considérée.

	2022-2023	Prévisions 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Prévisions 2026-2027	Prévisions 2027-2028
PROVENANCE DES FONDS						
Crédit parlementaire pour les activités d'exploitation ¹⁷	1 174 971	1 173 123	1 150 271	1 148 278	1 146 131	1 160 339
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement ¹⁸	96 875	99 939	103 005	107 004	112 877	106 431
Revenus publicitaires ¹⁹	288 640	292 322	367 439	385 316	324 956	328 175
Revenus d'abonnement, financement et autres revenus	226 944	209 599	208 939	231 427	191 295	182 595
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	1 787 430	1 774 983	1 829 654	1 872 025	1 775 260	1 777 540
DÉPENSES						
Télévision, radio et services numériques ²⁰	1 812 684	1 681 082	1 736 226	1 778 845	1 682 121	1 684 252
Coûts de transmission, distribution et collecte	60 162	61 967	63 206	64 470	65 759	67 074
Administration nationale	11 980	12 339	12 586	12 838	13 095	13 357
Charges financières	21 772	19 595	17 636	15 872	14 285	12 857
TOTAL DÉPENSES	1 906 598	1 774 963	1 829 654	1 872 025	1 775 260	1 777 540
AUTRES GAINS ET PERTES						
(Perte)/gain net sur la cessation d'immobilisations corporelles	(8 440)	-	-	-	-	-
TOTAL AUTRES GAINS ET PERTES	(8 440)	-	-	-	-	-
Recouvrement d'impôt	(2 499)	-	-	-	-	-
POSITION NETTE²¹	(125 109)	-	-	-	-	-

¹⁶ Le résultat est basé sur les Normes internationales d'information financière (IFRS) et exclut d'autres éléments du résultat global comme les gains ou les pertes actuariels.

¹⁷ L'augmentation du financement au titre de l'inflation salariale n'a pas encore été annoncée par le Conseil du Trésor pour les exercices 2021-2022 à 2027-2028. On suppose que le financement au titre de l'inflation salariale sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires. Les crédits parlementaires de 2022-2023 et 2023-2024 comprennent un financement ponctuel de 21 millions de dollars. Les crédits parlementaires de base demeurent inchangés pour chaque exercice. Les faibles réductions du crédit parlementaire d'exploitation dans les années futures reflètent le transfert annuel au crédit d'immobilisations pour le paiement des obligations et ne représentent pas une autre réduction du financement public.

¹⁸ Les crédits parlementaires pour les dépenses en immobilisations sont comptabilisés sur les mêmes durées d'utilité moyennes que celles des actifs qu'ils ont permis d'acquérir. Le budget d'immobilisations est présenté plus en détail à l'annexe B.

¹⁹ Les chiffres tiennent compte des revenus publicitaires de la télévision et des services numériques, et comprennent les revenus provenant des Jeux Olympiques de Paris 2024 et de Milano Cortina 2026 (respectivement prévus pour 2024-2025 et 2025-2026).

²⁰ Dépenses des services principaux, des services numériques et des chaînes facultatives de CBC/Radio-Canada (y compris l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les chiffres tiennent compte des dépenses liées aux Jeux Olympiques de Paris 2024 et de Milano Cortina 2026 (respectivement prévues pour 2024-2025 et 2025-2026).

²¹ Les chiffres reflètent les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. Le résultat en IFRS comprend les dépenses hors trésorerie qui ne sont pas financées par notre budget d'exploitation. On suppose que le seuil de rentabilité sera d'une position d'équilibre à long terme.

ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, nous exploitons l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 520 sites de transmission actifs situés dans tout le Canada (dont 185 sont détenus en propre et 335 sont loués). Nous gérons également un portefeuille immobilier d'environ 2,7 millions de pieds carrés au 31 mars 2023, répartis dans 12 immeubles dont nous sommes propriétaires, et dans 66 immeubles loués partout au Canada. En tout, nous exerçons nos activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 974 millions de dollars.

Les immobilisations sont essentielles à la production et à la distribution de nos services. Nous nous sommes engagés à ce que ces actifs soient acquis, gérés et finalement liquidés de la manière la plus stratégique et économique possible. L'atteinte de cet objectif dans le monde actuel, caractérisé par des révolutions technologiques, et une démographie et des réalités économiques qui évoluent rapidement, nécessite de nouvelles idées et approches. Le plan d'investissement du budget en immobilisations est en phase avec nos priorités stratégiques.

GOVERNANCE ET PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

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

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

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

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

Le volume et la taille de chaque projet peuvent varier d'une année à l'autre, mais en moyenne, nous entreprenons 300 projets par an, dont près de la moitié s'étendent sur deux ans ou plus. Dans le cas des projets produisant un rendement du capital investi, on procède à une analyse de la valeur actualisée nette ou de la récupération des coûts; ces calculs sont d'ailleurs un élément de la justification du projet et sont inclus dans la proposition d'affaires. Pour d'autres types de projets, la justification de l'investissement repose sur les exigences juridiques ou réglementaires, ou alors il s'agit d'investissements essentiels à la mission pour poursuivre les activités d'exploitation lorsque certains actifs sont parvenus au terme de leur vie utile ou présentent un risque de défaillance.

Le paragraphe 47(1) de la *Loi* prévoit que la Société est mandataire de Sa Majesté, sauf en ce qui a trait à son service international et à son personnel. À ce titre, la Société peut conclure des contrats [47(2)] et acquérir des

biens [47(3)] au nom de Sa Majesté [48(2)a)], jusqu'à un montant maximal de 4 millions de dollars, que ce soit en vue de l'acquisition de biens immeubles ou de l'aliénation de biens meubles ou immeubles (autres que les matériaux ou sujets d'émissions et les droits y afférents), de même qu'elle peut louer des biens immeubles jusqu'à un montant maximal de 15 millions de dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)b)]. Les transactions impliquant des montants plus importants nécessitent l'approbation du gouverneur en conseil.

CONTEXTE POUR LE PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS

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

MÉTHODES DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION DU SERVICE

Les actifs de l'industrie de la diffusion utilisés dans la chaîne de production pour la radio, la télévision, la diffusion sur Internet et sur les appareils mobiles deviennent de plus en plus des solutions intégrées et des outils informatiques et logiciels. Ces outils doivent être renouvelés beaucoup plus rapidement que les actifs traditionnels qui ont moins de 10 ans. Parallèlement, la technologie de production de télévision en haute définition sera mise en place dans les régions au fur et à mesure du renouvellement normal des actifs connexes dans la chaîne de production.

STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

Nous avons mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de nos installations immobilières, qui représentent 61 % de nos actifs nets de 974 millions de dollars au 31 mars 2023. La base d'actifs immobiliers est vieillissante et affiche un déficit croissant sur le plan de la maintenance. Les principaux objectifs de la stratégie consistent à réduire les coûts opérationnels, à transférer le risque immobilier et à maximiser les produits du portefeuille. De plus, nous libérerons et vendrons des installations dont nous sommes propriétaires et déménagerons dans des locaux loués au besoin.

APERÇU DU PLAN D'IMMOBILISATIONS

Avec un budget d'immobilisations de base inchangé depuis les années 1990, des solutions novatrices ont nécessairement dû être employées pour relever les défis de financement en matière d'investissements prioritaires en immobilisations.

Notre plan d'investissement du budget d'immobilisations fait partie intégrante de notre stratégie à long terme. Même si les projets prévus appuient déjà la stratégie en assurant que nos installations de production, de distribution et autres installations sont en mesure de satisfaire à nos exigences opérationnelles, nous ferons des mises à jour annuelles pour permettre de nouveaux investissements et financer des dépenses prioritaires imprévues qui se préciseront au fur et à mesure de la mise en œuvre de la stratégie.

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS

Le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que CBC/Radio-Canada doit remettre au ministre du Patrimoine canadien le budget d'immobilisations inclus dans le plan d'entreprise de la Société, ce budget devant être soumis, pour l'année qui vient, à l'approbation du gouvernement. Ainsi, le 13 juillet 2022, le gouvernement a approuvé le budget d'immobilisations 2022-2023 de la Société s'élevant à 109,6 millions de dollars. Le sommaire du plan quinquennal d'investissement en immobilisations pour 2023-2024 suit.

SOURCES ET UTILISATION DES FONDS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget	Prévisions			
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Crédits des immobilisations de base	85 910	85 910	85 910	85 910	85 910
Contrats de location-financement (virement de l'exploitation aux immobilisations et revenus d'exploitation)	24 136	25 988	27 981	30 128	15 920
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	1 852		20 500		
Virements de revenus autogénérés de l'exploitation aux immobilisations/(des immobilisations à l'exploitation)	(1 689)	441	(754)	(707)	15 519
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	110 209	112 339	133 637	115 331	117 349

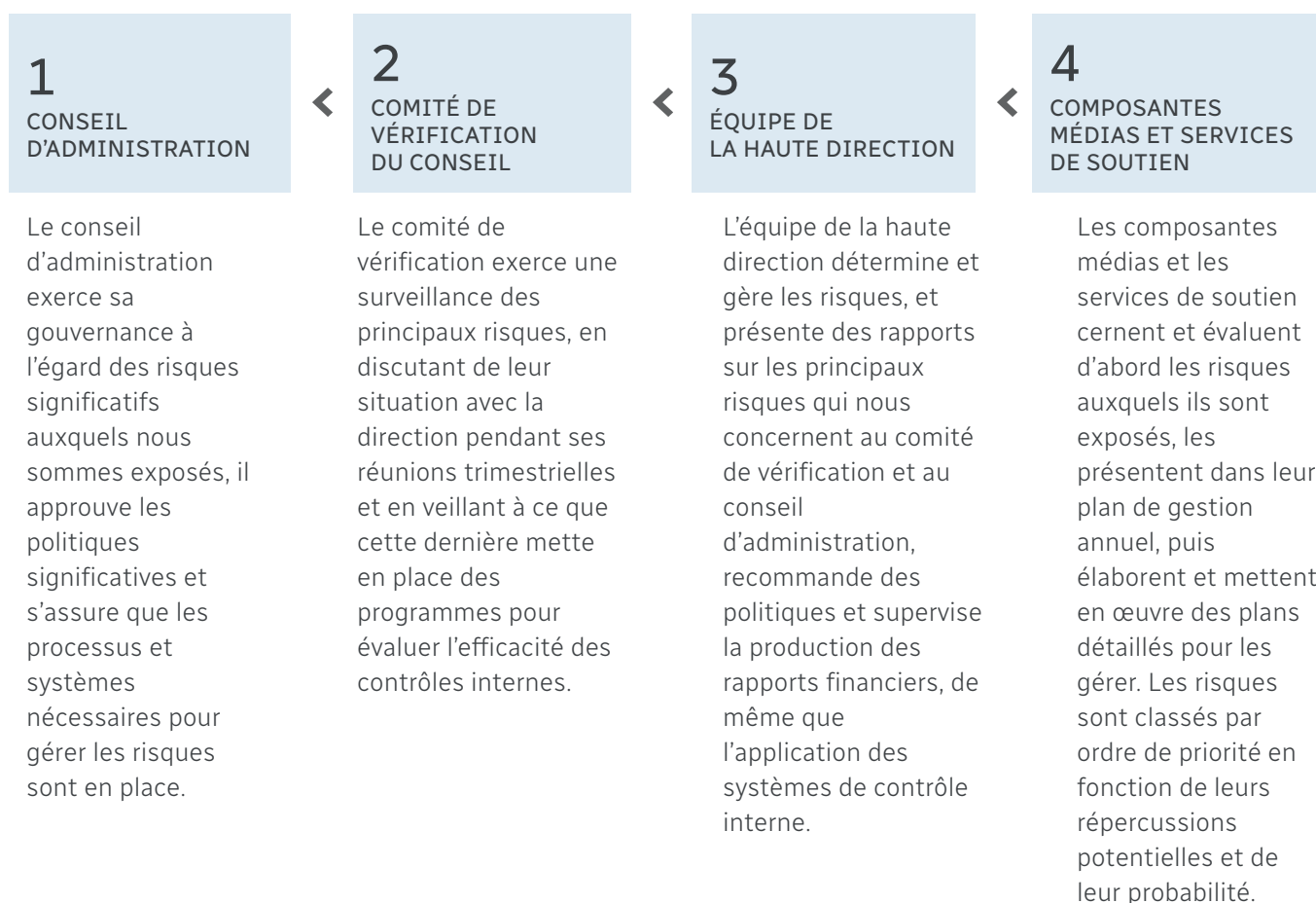
PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget	Prévisions			
	2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027	2027-2028
Infrastructure de production : services numériques, télévision et radio	24 570	23 595	52 072	42 710	40 154
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	17 138	22 653	28 755	19 794	36 152
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	23 493	15 441	10 332	7 792	7 984
Gestion des installations	39 626	45 894	36 039	39 772	27 730
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	5 382	4 756	6 439	5 263	5 329
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	110 209	112 339	133 637	115 331	117 349

ANNEXE C : GESTION DES RISQUES

Nous occupons une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et faisons face à des risques uniques. Comme tous les diffuseurs, nous devons nous adapter aux changements technologiques rapides, à l'évolution démographique, aux exigences changeantes des consommateurs, au resserrement de la réglementation et aux changements structurels qui surviennent dans l'écosystème médiatique. Nous constatons que les professionnels des médias doivent faire face à des gestes d'intimidation et de violence, ainsi qu'à un afflux constant de désinformation et de mésinformation. De plus, comme nous avons pour mandat de servir tous les Canadiens et toutes les Canadiennes, nous devons composer avec des attentes du public et des défis financiers uniques.

Nous appliquons un solide cadre de gestion des risques afin de nous assurer que les risques et les possibilités qui touchent nos stratégies, nos objectifs et nos activités sont déterminés, évalués et gérés de façon appropriée.

Notre programme de gestion des risques s'inscrit dans un cadre intégré aux processus opérationnels à l'échelle de toute l'organisation. La responsabilité de la gestion des risques est partagée entre les groupes suivants :



De plus, notre auditeur interne planifie les audits qu'il effectue en fonction des résultats d'un processus d'évaluation des risques, pour faire en sorte que le plan d'audit interne couvre successivement les risques les plus importants.

Le tableau suivant présente les principaux risques auxquels nous sommes exposés en date du 31 mars 2023 et à l'avenir.

1. TRANSFORMATION DU PAYSAGE MÉDIATIQUE

Principaux risques

Le secteur des médias et du divertissement continue de faire l'objet de pressions en raison de l'évolution rapide de l'écosystème médiatique et des nouvelles habitudes de consommation média des auditoires.

- Pour le contenu, on priorisera la diffusion en continu par rapport à la distribution traditionnelle, ce qui accélérera le déclin du modèle de distribution traditionnelle.
- Les utilisateurs sont toujours à la recherche de nouvelles fonctionnalités, d'interactivité et de flexibilité – des éléments qui nécessitent des investissements soutenus.
- Le développement d'une plateforme évolutive robuste est coûteux. Les limites de capacité et de rétention du personnel pourraient se répercuter sur les calendriers de développement en cours.

L'impact des grands acteurs internationaux sur le marché numérique accroît la pression sur notre part des dépenses publicitaires.

Mesures d'atténuation

Continuer à concentrer nos efforts sur le contenu numérique.

Accroître la découvrabilité grâce au marketing et à la promotion croisée du contenu sur nos propres plateformes.

Assurer le maintien d'une plateforme de contournement harmonisée pour CBC et Radio-Canada s'appuyant sur une base de données unique et offrant des expériences utilisateur et des fonctionnalités concurrentielles.

Harmoniser les objectifs de revenus entre la stratégie numérique et la monétisation potentielle des revenus.

Adapter le processus d'évaluation du rendement de manière à optimiser la prise de décisions en modelant les indicateurs sur les habitudes des auditoires ainsi que la progression et les tendances en matière de revenus.

Conséquences pour l'avenir

Servir les auditoires sur les plateformes qu'ils préfèrent afin d'accroître la consommation globale de nos contenus, notre valeur et notre pertinence aux yeux du public ainsi que nos revenus publicitaires et d'abonnement.

2. EXPÉRIENCE EMPLOYÉ ET BIEN-ÊTRE

Principaux risques

Notre capacité de réaliser notre nouvelle stratégie axée sur les personnes pourrait ne pas concorder avec les attentes des employés et des candidats. Cet écart pourrait contribuer au désengagement, aux problèmes de rétention et aux difficultés de recrutement des personnes les plus talentueuses.

Il existe une forte demande pour les compétences professionnelles nécessaires à la réalisation de nos stratégies et un écart avec la rémunération offerte sur le marché dans certaines catégories d'emplois, ce qui a une incidence sur la rétention de notre effectif et notre capacité à attirer les meilleurs talents.

Les actions que nous entreprenons pour assurer la santé et la sécurité de nos employés, y compris notre surveillance continue de la sécurité physique de nos professionnels des médias et de la haine en ligne dont ils peuvent être la cible, ainsi que les formations et outils offerts, peuvent être perçues comme insuffisantes. L'augmentation du stress et de la charge de travail aggrave le problème. Ces facteurs peuvent ralentir, retarder ou affecter la réalisation des objectifs.

La sous-représentation de certains segments démographiques de la société dans notre effectif pourrait nous exposer à des risques d'ordre réputationnel et affaiblir notre pertinence. Pour assurer le succès de notre stratégie globale, il est essentiel que nous parvenions à incarner le Canada d'aujourd'hui.

Mesures d'atténuation

Lancer et mettre en œuvre le cadre pour la stratégie axée sur les personnes, comprenant la mobilisation d'un comité de travail élargi qui planifiera le déploiement de la stratégie. La stratégie de Personnes et Culture comprend entre autres les initiatives suivantes :

- Soutenir un comité consultatif sur l'avenir du travail.
- Déployer une feuille de route sur le bien-être.
- Procéder à une planification stratégique de la main-d'œuvre.
- Mettre en œuvre un modèle d'acquisition des talents et une feuille de route sur la rétention.
- Assurer la planification de la relève.
- Procéder au sondage annuel sur la mobilisation des employés pour évaluer les niveaux de mobilisation et résoudre les préoccupations constatées.

Surveiller l'impact de la grippe et des virus respiratoires sur notre lieu de travail.

Poursuivre notre collaboration avec le gouvernement afin que les professionnels des médias puissent profiter d'une protection juridique. Le comité opérationnel multifonctionnel sur les menaces en ligne envers les professionnels des médias continue de mettre en place de nouvelles initiatives pour soutenir nos professionnels des médias.

Poursuivre nos travaux liés à notre stratégie sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) ainsi qu'à notre nouveau plan national triennal sur l'accessibilité et à notre première stratégie autochtone nationale.

Conséquences pour l'avenir

Le bien-être de nos employés, y compris les professionnels des médias, est une priorité constante, qui a des répercussions sur la rétention, la productivité et notre aptitude à atteindre nos objectifs.

La modernisation de l'expérience employé est un aspect important du maintien de notre pertinence, de l'atteinte de nos objectifs et de notre statut d'employeur de choix, facteurs qui soutiennent nos initiatives de recrutement et de rétention.

Pour assurer le succès de notre stratégie globale, il est essentiel que nous parvenions à incarner le Canada d'aujourd'hui.

3. CONTEXTE LÉGISLATIF, RÉGLEMENTAIRE ET FINANCEMENT

Principaux risques

Le gouvernement s'est engagé à moderniser la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* et la *Loi sur la radiocommunication*. Comme notre mandat est défini par la *Loi sur la radiodiffusion*, toute modification apportée à celle-ci pourrait avoir une incidence sur nos services.

Tout changement apporté à notre mandat, notre indépendance ou notre modèle d'affaires risquerait d'avoir des répercussions profondes sur l'avenir de l'organisation et de nuire à notre capacité de revoir notre modèle d'affaires, qui est sous pression.

Bien que nos licences de radiodiffusion aient été renouvelées jusqu'au 31 août 2027 par le CRTC, le gouverneur en conseil a renvoyé la décision de renouvellement des licences au CRTC afin que ce dernier en réexamine certaines parties.

Mesures d'atténuation

Promouvoir notre plan stratégique et le communiquer aux parties intéressées, à l'interne et à l'externe.

Continuer de promouvoir notre valeur et notre pertinence auprès des parties intéressées, et rappeler la nécessité d'offrir un financement approprié et stable auprès du Parlement.

Collaborer avec le gouvernement sur les prochaines étapes visant à bâtir un écosystème médiatique qui place les auditoires au cœur des décisions et des actions et qui sert tous les Canadiens.

Surveiller le déroulement des différents processus lancés par le gouvernement, et y participer.

Préserver la souplesse dans les décisions d'exploitation afin d'accroître notre agilité.

Développer, mettre en œuvre ou modifier des stratégies et des plans de contingence, au besoin.

Conséquences pour l'avenir

Poursuivre la mise en œuvre de notre plan stratégique pour garantir que les services de média public 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 au sein de l'industrie.

4. GESTION DE LA RÉPUTATION ET DE L'IMAGE DE MARQUE

Principaux risques

CBC/Radio-Canada fait partie des marques les plus en vue et dont on discute le plus dans le pays. Les Canadiens ont tous une opinion sur leur diffuseur public, ce qui témoigne de notre importance à leurs yeux. À tout moment, nos activités peuvent attirer l'attention du public et des médias.

Il y a un risque qu'une perception négative de notre organisation, si elle n'est pas corrigée, nuise à notre crédibilité et nous fasse perdre l'appui du public.

Mesures d'atténuation

Renforcer notre crédibilité et la confiance que les Canadiens nous accordent en agissant de façon responsable et en rendant des comptes aux Canadiens.

Continuer de travailler avec d'autres diffuseurs publics afin de promouvoir l'importance des médias publics pour combattre la désinformation et encourager les débats démocratiques partout sur la planète.

Établir une culture positive en continuant de promouvoir un environnement de travail sain, respectueux et inclusif grâce à l'application de notre Code de conduite et à l'offre de formations obligatoires sur divers sujets.

Maintenir une stratégie de gestion de crise et des enjeux agiles, responsables, et axée sur la transparence et des mesures concrètes.

Conséquences pour l'avenir

Faire en sorte que nos comportements améliorent notre crédibilité et le soutien du public.

5. VIABILITÉ FINANCIÈRE ET PRIORISATION

Principaux risques

Étant donné que nos crédits parlementaires ne sont pas totalement indexés en fonction de la hausse des coûts et que les revenus publicitaires et d'abonnement de la télévision traditionnelle sont en baisse, notre modèle d'affaires traditionnel risque de ne plus être viable.

Notre enveloppe de financement des immobilisations ne suffit pas pour répondre à toutes les demandes de projets d'immobilisations, comme les grands projets d'infrastructures, la mise à niveau de l'équipement et les améliorations locatives, ce qui a comme conséquence la priorisation constante des projets clés et des échéanciers prévus dans le cadre du budget d'immobilisations disponible.

Notre contexte d'exploitation reste difficile, caractérisé par le recul des revenus publicitaires et d'abonnement de la télévision traditionnelle.

L'inflation record, la hausse du taux directeur et une récession potentielle pourraient accroître la pression sur nos revenus en raison de la volonté des annonceurs et des consommateurs de limiter leurs dépenses discrétionnaires.

Mesures d'atténuation

Continuer d'investir dans la télévision aux heures de grande écoute, qui constituent toujours le créneau qui génère le plus de revenus pour la Société, tout en gérant le passage des services traditionnels aux services numériques.

Établir des budgets qui tiennent compte des tendances sous-jacentes et se fondent sur des hypothèses prudentes, et dresser des plans de contingence réalistes pour les différents scénarios et pour les grands projets d'investissement, d'exploitation ou de production.

Continuer de surveiller étroitement l'atteinte des objectifs de revenus, de contrôler les coûts et de réaffecter des fonds aux priorités stratégiques. Surveiller la progression et les tendances en matière de revenus pour appuyer la stratégie d'optimisation des revenus.

Continuer de tirer profit de nouveaux partenariats et cibler en priorité les occasions de générer des revenus grâce aux services numériques.

Continuer de démontrer la valeur et l'importance de la radiodiffusion publique auprès des parlementaires et des décideurs clés du gouvernement pour obtenir du financement.

Conséquences pour l'avenir

Atténuer les effets de la baisse des revenus, de l'inflation et d'autres hausses de coûts qui réduisent les ressources disponibles pour réaliser nos priorités stratégiques.

Ajuster notre plan stratégique, au besoin, pour réagir à une diminution supplémentaire des revenus publicitaires et d'abonnement.

6. SÉCURITÉ DE L'INFORMATION ET DES TECHNOLOGIES ET GOUVERNANCE DES DONNÉES

6a) Évolution des cybermenaces

Principaux risques

Le nombre, le coût et la complexité des cyberincidents continuent d'augmenter partout dans le monde, malgré une sensibilisation et une attention accrue à la cybersécurité.

Recruter et retenir des personnes qualifiées en cybersécurité est un défi, car la demande dépasse largement l'offre.

Le paradigme du télétravail rend plus difficile le contrôle de l'accès à distance aux actifs informationnels et technologiques de la Société.

Les professionnels des médias de CBC/Radio-Canada sont de plus en plus victimes de menaces en ligne.

Mesures d'atténuation

Surveiller et évaluer la sécurité des réseaux et des technologies infonuagiques ainsi que les vulnérabilités des systèmes, et mettre constamment à jour les guides de gestion des incidents en tenant compte des techniques d'attaque émergentes.

S'assurer que les contrôles de sécurité des fournisseurs restent adéquats pendant toute la durée du contrat.

Exécuter une feuille de route pour la gestion des identités et des accès (GIA) afin de mieux contrôler l'accès aux actifs informationnels et technologiques.

Élaborer de nouvelles formations ciblées de sensibilisation à la cybersécurité. Augmenter la fréquence et la portée des simulations de campagnes d'hameçonnage.

Continuer d'améliorer la formation à la cybersécurité pour les professionnels des médias. Soutenir le programme de gestion de la haine en ligne et le processus de déclaration des incidents.

Conséquences pour l'avenir

Continuer de mettre en œuvre et de peaufiner les stratégies déterminées afin de réduire au minimum la perturbation de nos services en ligne, de notre diffusion, de nos activités et de l'expérience de l'auditoire.

6b) Vulnérabilités

Principaux risques

L'exploitation des vulnérabilités liées aux technologies IP pourrait grandement perturber nos activités et nuire à notre marque.

Le nombre croissant d'applications infonuagiques ou logicielles non vérifiées ou non approuvées qui sont utilisées par les employés pourrait causer des fuites ou des violations de données, ou encore la non-conformité à certaines modalités de licence entraînant des pénalités financières.

Le dérèglement des chaînes d'approvisionnement, exacerbé par la hausse de la demande pour des appareils grand public et les transformations numériques, pourrait nuire au renouvellement ou au remplacement d'équipement et d'appareils obsolètes. L'utilisation d'ordinateurs, d'appareils mobiles et de systèmes d'exploitation désuets peut entraîner des problèmes de compatibilité et de sécurité.

Mesures d'atténuation

Surveiller, évaluer et améliorer les stratégies de gouvernance et d'atténuation des vulnérabilités liées aux technologies IP, notamment par la mise à jour des outils de suivi et l'élaboration de plans de contingence.

Renforcer le processus de démarrage du sourcing pour s'assurer que les nouvelles applications infonuagiques et logicielles d'utilisateur final sont vérifiées par l'équipe de la Sécurité de l'information.

Poursuivre l'adoption de méthodes ou d'outils pour repérer les applications infonuagiques et logicielles non vérifiées ou les logiciels vulnérables.

Poursuivre le remplacement/la mise à niveau des ordinateurs dans le cadre des activités de gestion des actifs.

Intégrer les appareils mobiles d'entreprise dans la nouvelle solution de gestion des appareils mobiles afin d'améliorer la sécurité sur les appareils mobiles et de réduire l'obsolescence.

Examiner les vulnérabilités liées à l'équipement et aux appareils désuets et élaborer des stratégies d'atténuation en conséquence.

Conséquences pour l'avenir

Continuer de mettre en œuvre et de peaufiner les stratégies déterminées afin de réduire au minimum la perturbation de nos services en ligne, de notre diffusion, de nos activités et de l'expérience de l'auditoire.

6c) Gestion et gouvernance des données

Principaux risques

La gestion des données doit être correctement alignée sur les besoins de l'entreprise pour qu'il soit possible d'atténuer efficacement les risques liés aux données et de prendre en charge les activités d'intelligence d'affaires. L'intégrité des données servant aux décisions commerciales et aux rapports, la protection des données, nécessaire au respect des lois et règlements, et la sécurité des données, c'est-à-dire les mesures prises pour s'assurer qu'elles sont utilisées et transmises de manière appropriée, sont des aspects importants de la gouvernance des données.

Mesures d'atténuation

Mettre en œuvre la politique sur la gestion des documents afin d'imposer des obligations de classification tenant compte des renseignements personnels. Former les employés devant appliquer cette nouvelle politique.

Continuer à développer des processus de protection contre la perte de données pour détecter et éviter les mauvaises pratiques, principalement dans l'utilisation des informations du titulaire de la carte de paiement et des informations personnelles.

Conséquences pour l'avenir

Poursuivre la mise en œuvre et le perfectionnement des stratégies déterminées pour nous assurer que nos pratiques de gestion des données atténuent les risques tout en répondant aux besoins de l'entreprise.

6d) Renseignements personnels

Principaux risques

Devant une vigilance sociétale accrue relative aux questions de confidentialité et aux considérations éthiques connexes, nos activités et nos décisions pourraient faire l'objet d'un examen plus minutieux. Les attentes des utilisateurs quant à la manière dont les organisations traitent leurs informations et communiquent avec eux évoluent constamment. Cela, associé à un cadre réglementaire en constante évolution, façonne nos stratégies de monétisation.

Il existe un risque que des renseignements personnels soient utilisés sans consentement approprié ou que des fuites se produisent.

Mesures d'atténuation

Continuer d'évaluer les risques liés à la collecte, à la gestion et à la conservation de renseignements personnels.

Établir des lignes directrices sur la protection des renseignements personnels ainsi que des processus pour nous assurer que notre réponse aux changements dans l'écosystème numérique n'entraîne pas de risques pour la Société.

Poursuivre le projet de plateforme de gestion du consentement.

Élaborer des stratégies pour appliquer les changements apportés aux droits numériques et aux pouvoirs du commissaire à la protection de la vie privée, puis faire le suivi et l'évaluation de ces stratégies.

Conséquences pour l'avenir

Continuer de mettre en œuvre et de peaufiner les stratégies pour s'assurer que la collecte, la gestion et la conservation des renseignements personnels par la Société répondent aux attentes des parties intéressées, tout en appuyant la réalisation de l'objectif de personnalisation énoncé dans le plan stratégique.

7. PROJETS D'ENVERGURE

Projet de système des RH – Workday

Principaux risques

Il y a un risque que le nouveau système des RH (Workday) n'atteigne pas les objectifs désirés, c'est-à-dire transformer l'expérience utilisateur des employés, simplifier les processus et créer de la valeur, et avoir l'agilité et la flexibilité nécessaires pour évoluer avec nos besoins opérationnels changeants; de plus, il pourrait dépasser le budget établi ou avoir des conséquences négatives sur les fonctions essentielles de la paie.

La charge de travail et la capacité continuent d'avoir un impact sur les échéanciers du projet, et l'incertitude et le stress pourraient augmenter.

Mesures d'atténuation

Maintenir la solide structure de gouvernance en place pour piloter le projet de système des RH.

Continuer d'améliorer les mesures d'atténuation pour réduire l'impact global sur les délais, les coûts et/ou le traitement de la paie lors de la mise en production.

Mettre en œuvre des plans d'action concernant les lacunes signalées dans les audits internes menés pour obtenir une évaluation indépendante des risques et des mesures de contrôle du projet.

Poursuivre les activités de gestion du changement.

Conséquences pour l'avenir

Surveiller les activités préalables et postérieures à la mise en œuvre et les peaufiner au besoin pour réduire au minimum l'impact sur les programmes visant les personnes et sur le traitement de la paie ainsi que les pressions sur les coûts, tout en veillant à ce que le nouveau système des RH réponde aux objectifs établis.

8. RELATIONS AVEC LES SYNDICATS

Principaux risques

Les négociations avec les syndicats sont en cours pour mettre en œuvre de nouvelles conventions collectives.

Il y a un risque que nos opérations soient perturbées par :

- des revendications de compétences syndicales, ce qui pourrait réduire notre marge de manœuvre dans nos activités;
- des arrêts de travail.

Mesures d'atténuation

Continuer de communiquer de manière transparente avec les employés et les syndicats, et solliciter la participation des employés dans l'élaboration des initiatives stratégiques.

Mettre en œuvre des mandats de négociation clairs qui garantissent une souplesse dans les conditions de travail et la réduction des barrières juridictionnelles entre les unités de négociation, le cas échéant.

Élaborer une stratégie pour régler les questions de revendication de compétences des syndicats.

Mettre à jour les plans de contingence en cas de conflit de travail.

Travailler en collaboration avec les syndicats, dans la mesure du possible, pour mieux comprendre les enjeux et trouver des solutions mutuellement satisfaisantes.

Conséquences pour l'avenir

Poursuivre les discussions en cours avec les syndicats et les stratégies ciblées.

ANNEXE D : NOTRE MANDAT ET NOTRE GOUVERNANCE

MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (« CBC/Radio-Canada » ou la « Société ») a été créée en 1936 par une loi fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les exigences en matière de programmation, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la [Loi sur la radiodiffusion](#) de 1991 (la *Loi*)²².

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

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

RELATION SANS LIEN DE DÉPENDANCE AVEC LE GOUVERNEMENT

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

La *Loi sur la radiodiffusion* précise bien que nos employés ne travaillent pas pour le gouvernement du Canada; que les membres de notre personnel ne sont ni des fonctionnaires ni des préposés de Sa Majesté.

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

Les licences de radiodiffusion de CBC/Radio-Canada pour les services de radio et de télévision généralistes et les services facultatifs ont été renouvelées dans la décision de radiodiffusion CRTC 2022-165 publiée le 22 juin 2022; ce document propose une approche moderne et souple qui couvre de multiples plateformes et favorise la diversité. La période de licence s'étale sur cinq ans, du 1^{er} septembre 2022 au 31 août 2027. Conformément à l'article 28 de la *Loi sur la radiodiffusion*, par voie du décret C.P. 2022-0995 du 28 septembre 2022, le gouverneur en conseil a renvoyé la décision au CRTC pour qu'il en réexamine certains éléments, soit : les nouvelles locales, la programmation pour enfants, la programmation originale de langue française et la programmation venant de producteurs indépendants.

²² Le gouvernement du Canada s'est engagé à moderniser la législation canadienne sur les médias, dont la *Loi sur la radiodiffusion*. Puisque le mandat et la structure de CBC/Radio-Canada découlent de cette *Loi*, nous collaborons avec le gouvernement pour bâtir un écosystème médiatique qui place les auditoires au cœur de nos décisions et de nos actions, et qui sert tous les Canadiens.

Étant donné que le gouverneur en conseil a choisi de renvoyer la décision au CRTC au lieu de l'annuler, la décision demeure en vigueur depuis le 1^{er} septembre 2022. Au bout de ce processus, le CRTC publiera une décision tenant compte du réexamen.

GOVERNANCE

CBC/Radio-Canada a un conseil d'administration composé de 12 administrateurs, dont le président du conseil et la présidente-directrice générale (PDG), tous nommés par le gouverneur en conseil. Les administrateurs sont nommés pour un mandat maximal de cinq ans. Les mandats du président du conseil et de la PDG peuvent être reconduits sans limites, mais tous les autres administrateurs sont limités à deux mandats consécutifs, sauf si leur troisième mandat consiste en celui de président du conseil ou de PDG. Les administrateurs, y compris le président du conseil et la PDG, s'acquittent de leurs responsabilités jusqu'à leur démission, jusqu'à la fin de leur mandat ou jusqu'à la nomination de leur successeur, et ce, tant qu'ils en ont la volonté et la capacité. Les membres du conseil demeurent en fonction « à titre inamovible », et le gouverneur en conseil ne peut révoquer une nomination sans motif valable.

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

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

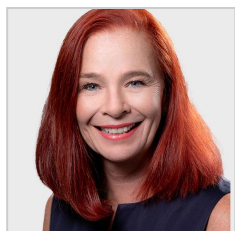
En vertu du pouvoir exclusif que lui confère la *Loi sur la radiodiffusion*, la PDG « assure la direction [de la Société] et contrôle la gestion de son personnel ». Le conseil n'a pas le pouvoir d'orienter ou de restreindre la PDG dans l'exercice de cet aspect de son mandat.

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

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE DIRECTION

Comme le précise la *Loi sur la radiodiffusion*, le siège social de CBC/Radio-Canada se trouve à Ottawa. Nos deux têtes de réseau sont à Montréal (français) et à Toronto (anglais), et nous avons également des stations locales dans des grandes villes et des communautés plus petites partout au pays. Sept divisions relèvent de la PDG par l'intermédiaire de leur chef de division respectif, comme indiqué ci-dessous.

L'équipe de la haute direction doit s'assurer que la Société remplit son mandat de façon efficace, efficiente et responsable en évaluant constamment, dans un esprit de collaboration, les meilleures pratiques à adopter pour servir tous les Canadiens.



Catherine Tait
*Présidente-directrice
générale*



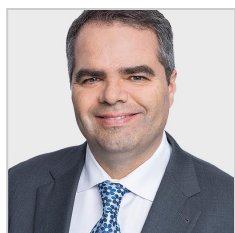
Michel Bissonnette
*Vice-président principal,
Radio-Canada*



Daniel Boudreau
*Vice-président principal,
Technologies et
Infrastructures*



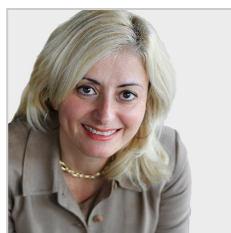
Marco Dubé
*Vice-président, Personnes
et Culture*



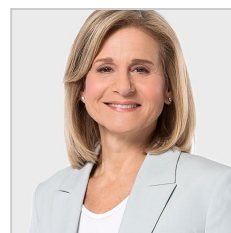
Miguel Baz
*Vice-président, Services
juridiques, avocat-conseil
et secrétaire général*



Claude Galipeau
*Vice-président principal,
Développement
d'entreprise*



Carol Najm
*Vice-présidente et cheffe
de la direction financière*



Barbara Williams
*Vice-présidente
principale, CBC*