

Examen spécial

Rapport de la vérificatrice générale du Canada au
Conseil d'administration de la Société Radio-Canada



Rapport de l'auditeur
indépendant | 2022



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada



2022

Examen spécial

Rapport de l'auditeur indépendant

Rapport de la vérificatrice générale du
Canada au Conseil d'administration de la
Société Radio-Canada



Bureau du
vérificateur général
du Canada

Office of the
Auditor General
of Canada

Qu'est-ce qu'un examen spécial?

Les examens spéciaux des sociétés d'État constituent une sorte d'audit de performance. Le Bureau du vérificateur général du Canada audite la plupart des sociétés d'État, mais pas toutes.

L'étendue des examens spéciaux est définie dans la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Un examen spécial vise à déterminer si les moyens et les méthodes de la société d'État lui fournissent l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés, que sa gestion des ressources est économique et efficiente, et que le déroulement de ses activités est efficace.

La section À propos de l'audit, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

This publication is also available in English.

© Sa Majesté la Reine du Chef du Canada, représentée par la vérificatrice générale du Canada, 2022

N° de catalogue FA3-177/2022F-PDF

ISBN 978-0-660-44572-4

Table des matières

Sommaire de l'audit	1
Introduction	2
Information générale.....	2
Objet de l'audit	7
Constatations, recommandations et réponses	8
Méthodes de gestion organisationnelle	8
La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la surveillance par le Conseil d'administration, la planification stratégique des ressources humaines et la gestion des risques	8
Gestion des activités de programmation.....	21
La Société avait des méthodes efficaces pour gérer sa programmation.....	21
Gestion du changement	24
La Société avait de bonnes méthodes de gestion du changement, mais des améliorations s'imposaient en ce qui concerne le changement de culture organisationnelle, l'évaluation des compétences des administratrices et administrateurs et l'offre de formation sur le leadership en matière de changement	24
Gestion des initiatives de modernisation.....	30
La Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses initiatives de modernisation, mais des améliorations s'imposaient.....	30
Commentaire sur les objectifs de développement durable des Nations Unies et sur l'équité, la diversité et l'inclusion.....	36
Conclusion	39
À propos de l'audit	40
Tableau des recommandations	45

Sommaire de l'audit

Au cours de la dernière décennie, la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada) a exercé ses activités dans un milieu de plus en plus complexe, marqué par l'évolution des habitudes de consommation médiatique, les changements démographiques, la concurrence féroce des géants mondiaux du numérique et les pressions exercées par la pandémie de **maladie à coronavirus (COVID-19)**. En réponse à ces défis, la Société s'est engagée à :

- changer sa culture interne;
- adopter de nouvelles politiques en matière d'équité, de diversité et d'inclusion ainsi que de durabilité de l'environnement;
- moderniser ses activités.

Malgré ces enjeux, nous n'avons constaté aucun défaut grave dans les moyens et méthodes de la Société, et nous avons relevé de bonnes pratiques dans de nombreux secteurs. Même si, dans l'ensemble, la Société a maintenu des moyens et des méthodes suffisants pour s'acquitter de son mandat, nous avons recensé certains secteurs à améliorer.

Dans les projets que nous avons examinés, nous avons constaté que la Société disposait d'éléments essentiels à de bonnes méthodes de gestion du changement. Tant le Conseil d'administration que la direction faisaient preuve d'engagement à l'égard de ces projets et d'un changement de culture. Toutefois, la Société serait mieux à même de réaliser ses objectifs en matière de changement de culture si elle formulait un énoncé clair décrivant la culture souhaitée. Un tel énoncé aiderait et guiderait la direction dans ses plans d'action et dans l'acquisition des compétences nécessaires dans le domaine du leadership en matière de changement et de la gestion de la culture organisationnelle.

Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes opérationnelles pour gérer ses activités de programmation.

Pour les projets que nous avons examinés, la Société disposait de bonnes méthodes de gestion de projets. Toutefois, elle pourrait profiter de l'application de principes de gestion de projets à tous ses projets d'infrastructure et de technologie importants. Elle pourrait aussi profiter d'une amélioration de la gouvernance de ces projets.

La Société avait des moyens et des méthodes efficaces de gestion des risques d'entreprise. Cela dit, elle pourrait renforcer son processus de gestion des risques d'entreprise en revoyant sa politique en matière de risques et son processus de communication des risques au Conseil

Maladie à coronavirus (COVID-19) – Maladie causée par le coronavirus du syndrome respiratoire aigu sévère 2 (SRAS-CoV-2)

d'administration. La Société doit aussi accroître la fréquence des tests de ses plans de reprise après sinistre et de continuité des activités.

Des secteurs d'amélioration ont aussi été relevés dans le plan stratégique de la Société en ce qui concerne ses ressources humaines, un enjeu que nous avons déjà mentionné dans notre rapport d'examen spécial de 2013.

La Société avait également de bonnes méthodes de gouvernance. Toutefois, elle n'avait pas présenté au Conseil d'administration un rapport exhaustif sur la conformité avec les lois et les règlements importants.

Introduction

Information générale

Rôle et mandat

1. La Société Radio-Canada, ou CBC/Radio-Canada, est une société d'État établie par le Parlement en 1936 à titre de radiodiffuseur public national du pays. Le mandat actuel de la Société, les pouvoirs qui lui sont conférés et son cadre de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 et les articles pertinents de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. La Société a comme mandat de fournir des services de radio et de télévision ainsi que des offres numériques qui comportent un large éventail de contenus qui renseignent, éclairent et divertissent. Pour accomplir son mandat, la Société offre des services sur différentes plateformes à l'échelle régionale, nationale et internationale.
2. La Société est tenue de produire une programmation principalement et typiquement canadienne qui doit être accessible à l'ensemble du pays d'une manière qui répond à la fois aux besoins nationaux et régionaux, et qui est de qualité équivalente en français et en anglais. Elle doit aussi offrir une programmation qui reflète le caractère multiculturel et multiracial du Canada, en portant une attention particulière aux intérêts des peuples autochtones.
3. La Société présente des rapports annuels au ministre du Patrimoine canadien et à la présidente du Conseil du Trésor, qui sont déposés au Parlement. De plus, elle rend compte de ses obligations réglementaires conformément aux modalités des licences de radiodiffusion des services audio et audiovisuels qui lui sont accordées par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

4. La Société doit se conformer aux conditions de licences et aux autres exigences réglementaires établies par le CRTC au titre de la *Loi sur la radiodiffusion*. Elle est également tenue de se conformer à toutes les dispositions de la *Loi sur la radiocommunication*.

5. La Société a son siège social à Ottawa. Elle produit et diffuse du contenu à la télévision, à la radio et sur les plateformes numériques. Ses réseaux décentralisés comptent 27 stations de télévision, 88 stations de radio et une station consacrée uniquement aux services numériques. Les services anglais de la Société sont dirigés depuis Toronto alors que ses services français sont dirigés depuis Montréal. À l'échelle internationale, la Société a des bureaux permanents à Washington, D.C., à New York, à Londres, à Paris, à Moscou (fermé pour une période indéterminée au moment de rédiger notre rapport), à Beijing et à Mumbai (bureau ouvert le plus récemment).

6. La croissance des services numériques dans le monde et la part de marché grandissante des plateformes mondiales de diffusion en continu ont eu une forte incidence sur les habitudes de consommation médiatique et d'écoute des Canadiennes et des Canadiens. De plus, la concentration du secteur des médias privés au pays et le déclin des médias d'information traditionnels ont exercé une pression supplémentaire sur la Société. Pour suivre le rythme d'un environnement de plus en plus numérique, la Société a transformé ses activités et sa programmation en fonction des habitudes et de la demande des consommatrices et des consommateurs. Chaque année, la Société publie un rapport qui recense les principaux défis et possibilités qui se présentent aux entreprises de radiodiffusion et aux médias canadiens.

7. La pandémie de COVID-19 a exigé de la Société qu'elle s'adapte à une situation sans précédent. Pour veiller à la sécurité de l'effectif et à la continuité des services d'information, la Société a fait passer 80 % de son effectif à un modèle de télétravail. Parallèlement, la direction a lancé un projet intitulé L'avenir du travail afin d'examiner l'incidence de la pandémie dans des domaines comme les questions juridiques et financières, la durabilité de l'environnement, les biens immobiliers et la gestion de la main-d'œuvre.

8. L'équipe de direction, qui assure la gestion courante de la Société, se compose de la présidente-directrice générale et des chefs des sept divisions de la Société :

- Services français (Radio-Canada);
- Services anglais (CBC);
- Personnes et Culture;

- Développement d'entreprise;
- Technologies et Infrastructures;
- Direction financière;
- Services juridiques.

9. Au 31 mars 2022, la Société comptait au sein de son personnel 6 576 membres permanents, 411 membres temporaires et 756 membres contractuels. De nombreux membres du personnel de la Société sont syndiqués.

10. La Société exerce ses activités en toute indépendance du gouvernement fédéral, comme il est indiqué dans la *Loi sur la radiodiffusion*, et « doit contribuer à promouvoir et à valoriser la liberté d'expression, ainsi que l'indépendance en matière de journalisme, de création et de programmation, dont jouit la Société dans la réalisation de sa mission et l'exercice de ses pouvoirs ».

11. En 2019, la Société a soumis une demande de renouvellement de ses licences de radiodiffusion au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC). Des porte-parole de la Société ont participé aux audiences du CRTC en janvier 2021. Dans le cadre de consultations avec le CRTC en janvier 2022, les conditions proposées pour le renouvellement des licences ont fait l'objet de discussions. Les licences de la Société arrivent à échéance le 31 août 2022.

Sources de financement

12. La transformation du paysage médiatique occasionne d'importantes incertitudes économiques pour la Société, notamment parce qu'elle a une incidence sur les revenus publicitaires et les revenus d'abonnement. La Société a établi et mis en œuvre des stratégies pour optimiser les revenus provenant de toutes les sources.

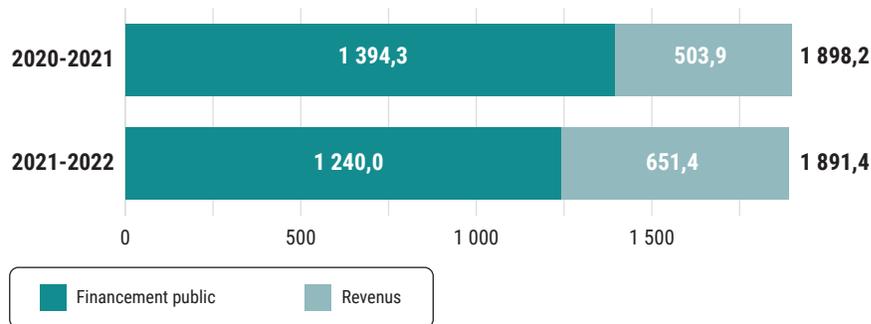
13. La Société dispose de quatre sources de financement (voir la pièce 1) :

- **Financement public** — Au cours de l'exercice 2021-2022, le financement pour les activités d'exploitation s'est chiffré à 1,1 milliard de dollars et le financement des immobilisations s'est chiffré à 0,1 milliard de dollars.
- **Revenus de publicité** — Il s'agit entre autres des revenus provenant de la vente d'espaces publicitaires sur les plateformes de télévision traditionnelles. Ces revenus, exprimés en pourcentage du total des fonds, ont diminué au cours des dernières années. Il s'agit aussi des revenus provenant de la publicité numérique, qui ont augmenté, compensant en partie la baisse de revenus provenant des plateformes de télévision traditionnelles. Un événement important, comme les Jeux olympiques, peut également avoir une incidence sur les revenus publicitaires.

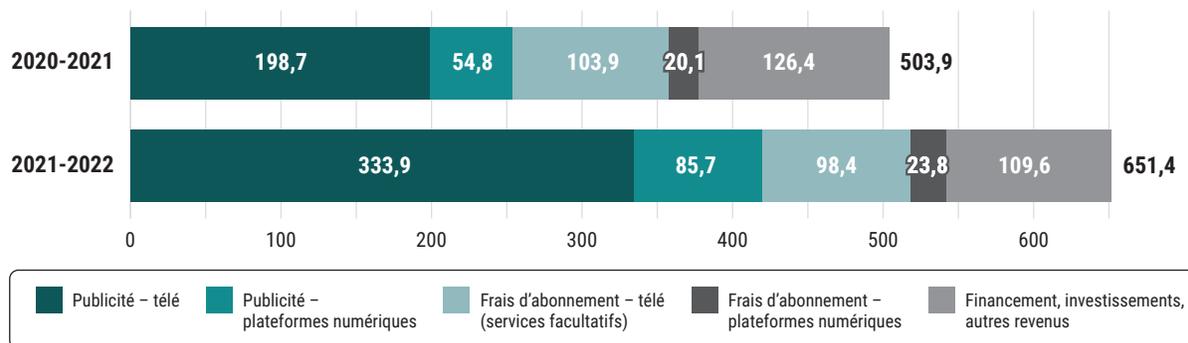
- **Revenus d'abonnement** – Il s'agit des revenus découlant des services de télévision facultatifs comme CBC News Network et ICI RDI. La valeur monétaire des revenus tirés de ce type d'abonnement a diminué, alors que les revenus tirés des abonnements aux plateformes numériques comme ICI TOU.TV EXTRA et CBC Gem ont augmenté.
- **Revenus financiers et autres revenus** – Il s'agit des revenus tirés de diverses autres sources, comme la location d'actifs immobiliers, la location d'espaces, les frais de diffuseur hôte et les redevances de retransmission.

Pièce 1 – Sources de financement et de revenus de la Société

Sources de financement (en millions de dollars)



Revenus (en millions de dollars)



Remarques :

- Le financement public pour l'exercice 2020-2021 comprenait des avances pour compenser les dépenses engagées en vue des Jeux olympiques de Tokyo de 2020, qui ont été reportés à 2021.
- « Revenus » englobe toutes les autres sources de financement et de revenus.

Source : CBC/Radio-Canada

Plan stratégique

14. Au printemps 2019, la Société a commencé à mettre en œuvre un plan stratégique triennal intitulé *Entre nous, c'est pour la vie*. À l'automne 2021, la mise en œuvre du plan a été prolongée de deux ans, à savoir jusqu'en 2024. S'inscrivant dans la continuité des services actuellement offerts par la Société, ce plan vise à accroître et à approfondir l'engagement de l'auditoire. Il définit trois principes pour guider l'élaboration des priorités de la Société :

- Placer les auditoires – les personnes et les communautés – au cœur des décisions et des actions.
- Bâtir une relation avec les Canadiennes et Canadiens qui durera toute leur vie.
- Demeurer la référence comme marque média qui inspire le plus confiance au pays.

15. Par ailleurs, le plan définit cinq priorités stratégiques pour mieux servir la population canadienne (voir la pièce 2).

Pièce 2 – Priorités définies dans le plan stratégique de la Société

Personnaliser les services numériques	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 Canadiennes et des Canadiens en tant qu'individus et en tant que membres de collectivités qui partagent des expériences.
Capter les jeunes auditoires	CBC/Radio-Canada proposera un large éventail de contenus sur de multiples plateformes fréquentées par les jeunes de tous âges afin d'établir avec eux une relation qui durera toute leur vie.
Prioriser les liens avec les régions	CBC/Radio-Canada approfondira son engagement envers les régions du Canada en réinventant son offre locale et régionale, sur de multiples plateformes, pour s'adapter aux besoins des différentes collectivités.
Incarner le Canada d'aujourd'hui	CBC/Radio-Canada reflétera les réalités sociodémographiques du Canada dans toutes ses actions, de la composition de son effectif jusqu'à sa programmation.
Faire rayonner le Canada dans le monde	CBC/Radio-Canada fera la promotion de la culture, de la créativité et des valeurs démocratiques canadiennes dans une programmation et une offre de nouvelles attrayantes pour un public international et disponibles dans une variété de formats.

Source : CBC/Radio-Canada

16. De plus, le plan stratégique décrit plusieurs facteurs de réussite pour l'atteinte de ces objectifs. Il s'agit notamment d'optimiser les contributions suivantes :

- **des personnes** – en mettant l'accent sur la gestion des talents, l'établissement d'un milieu de travail propice à la confiance et à l'engagement et la modernisation des méthodes de gestion des ressources humaines de la Société afin qu'elle puisse relever les défis liés à la transformation du paysage médiatique. Le plan stratégique reconnaît aussi l'importance d'établir un effectif représentatif du Canada d'aujourd'hui dans toute sa diversité;
- **des revenus commerciaux** – en axant les efforts sur la croissance des revenus provenant de sources numériques et de toutes les autres sources tout en gérant le déclin des sources de revenus traditionnelles;
- **de la technologie** – en cherchant à mettre en place les outils dont CBC/Radio-Canada a besoin pour poursuivre sa transformation numérique et investir dans des technologies plus agiles et évolutives, ce qui lui permettra de s'adapter aux prochaines évolutions du marché (avancées technologiques et nouvelles attentes des consommatrices et des consommateurs) et de se protéger contre les cybermenaces.

Changements et modernisation

17. Au cours des 20 dernières années, la Société a connu des changements radicaux touchant son environnement externe, ses auditoires, ses activités internes et la façon dont elle produit et offre ses contenus. Nous abordons ces changements et leurs répercussions sur la Société dans la section Gestion des initiatives de modernisation du présent rapport.

Objet de l'audit

18. Notre audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de la Société Radio-Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen lui fournissaient l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

19. De plus, aux termes de l'article 139 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, nous devons exprimer une opinion, à savoir si, compte tenu des critères établis, il y avait une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes que nous avons examinés ne comportaient pas de défaut grave. Nous cernons et signalons des défauts graves

lorsque, à notre avis, la Société pourrait ne pas avoir l'assurance raisonnable que ses actifs sont protégés et contrôlés, que ses ressources sont gérées avec efficacité et économie et que ses activités sont menées avec efficacité.

20. En nous fondant sur notre évaluation des risques, nous avons sélectionné des moyens et des méthodes dans les secteurs suivants :

- les méthodes de gestion organisationnelle;
- la gestion des activités de programmation;
- la gestion du changement;
- la gestion des initiatives de modernisation.

21. Les moyens et méthodes sélectionnés et les critères appliqués pour les évaluer sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

22. La section intitulée **À propos de l'audit**, à la fin du présent rapport, donne des précisions sur l'objectif, l'étendue, la méthode et les sources des critères de l'audit.

Constatations, recommandations et réponses

Méthodes de gestion organisationnelle

La Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle, mais des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la surveillance par le Conseil d'administration, la planification stratégique des ressources humaines et la gestion des risques

Ce que nous avons constaté

23. Nous avons constaté que la Société avait de bonnes méthodes de gestion organisationnelle. Toutefois, des améliorations étaient nécessaires en ce qui concerne la surveillance par le Conseil d'administration, la planification stratégique des processus de ressources humaines, le recensement et l'évaluation des risques, l'atténuation des risques ainsi que la surveillance des risques et la communication de renseignements à cet égard.

24. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gouvernance de la Société;
- la planification stratégique;
- la gestion des risques d'entreprise.

Contexte

25. La Société est gouvernée par un conseil d'administration qui se compose de 12 membres, dont le président du Conseil et la présidente-directrice générale de la Société. Un comité consultatif indépendant et non partisan sélectionne des personnes qui pourraient apporter une contribution importante aux travaux du Conseil. Le comité recommande ensuite la candidature de personnes qualifiées au ministre du Patrimoine canadien. Tous les membres du Conseil d'administration sont nommés par le **gouverneur en conseil**. Six comités appuient le Conseil :

- le Comité de vérification;
- les Comités permanents sur la radiodiffusion de langue française et de langue anglaise et sur l'innovation;
- le Comité des technologies et de l'infrastructure;
- le Comité de planification stratégique;
- le Comité des ressources humaines et de la gouvernance.

26. Pour s'acquitter de son mandat, la Société définit des objectifs stratégiques dans son plan stratégique. Elle établit également des indicateurs de rendement afin d'évaluer les progrès réalisés à l'égard de ces objectifs. En plus de ces indicateurs, la Société utilise des cibles qui précisent le niveau de réalisation ou les buts qui doivent être atteints pour qu'un objectif stratégique soit réalisé.

27. La Société n'est pas assujettie à certains articles de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Ainsi, la Société n'a pas à faire approuver son budget de fonctionnement par le gouvernement. Elle soumet un plan d'entreprise annuel au ministre du Patrimoine canadien, ce qui facilite l'approbation du budget d'immobilisations de la Société par le Conseil du Trésor.

Recommandations

28. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 32, 37, 42, 45 et 49.

Gouvernance de la Société

29. **Analyse** – Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces en ce qui concerne sa gouvernance. Toutefois, une amélioration s'imposait en ce qui a trait à la surveillance par le Conseil d'administration (voir la pièce 3).

Gouverneur en conseil – Le gouverneur général, sur recommandation du Cabinet, agit à titre d'organe exécutif officiel conférant un caractère juridique aux décisions du Cabinet qui doivent avoir force de loi.

Pièce 3 – Gouvernance de la Société : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Indépendance du Conseil d'administration	Le Conseil d'administration fonctionnait de manière indépendante.	<p>Le Conseil d'administration a pris des décisions indépendamment de la direction et a tenu régulièrement des réunions à huis clos en l'absence de la direction.</p> <p>La Société avait un code de conduite qui définissait ses valeurs, les principes d'éthique à respecter et les comportements attendus. Ce code s'appliquait aux membres du Conseil.</p> <p>La Société a établi des processus permettant aux membres du Conseil de déclarer chaque année tout conflit d'intérêts réel, potentiel ou apparent.</p>	
Établissement d'une orientation stratégique	Le Conseil d'administration a établi une orientation stratégique.	<p>Le Conseil d'administration a participé activement avec la direction à établir une orientation stratégique qui cadrait avec le mandat et la loi habilitante de la Société.</p> <p>Le processus de planification stratégique tenait compte des risques liés à l'affectation des ressources et à l'établissement des priorités. Le processus prévoyait la prise en compte de l'évolution des risques et la mise à jour de l'orientation stratégique en conséquence.</p> <p>Le Conseil a établi des objectifs pour la présidente-directrice générale et a évalué le rendement de celle-ci. Ses objectifs cadraient avec l'orientation stratégique et tenaient compte d'initiatives particulières.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Nomination et compétences des membres du Conseil d'administration	Les membres du Conseil d'administration possédaient collectivement les capacités et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs responsabilités.	<p>Il n'y avait aucun poste vacant au sein du Conseil d'administration pendant la période visée par notre examen.</p> <p>Le Conseil a eu recours à des spécialistes externes pour combler, au besoin, les lacunes dans son profil de compétences et d'expertise.</p> <p>Le Conseil a communiqué avec le ministre responsable au sujet de la nomination de ses membres, des renouvellements de mandat et des postes vacants.</p> <p>Les membres du Conseil ont pu bénéficier de séances d'orientation ainsi que d'une formation continue.</p> <p>(Une faiblesse liée à la formation sur la gestion en matière de changement est examinée aux paragraphes 72 et 73.)</p>	
Surveillance par le Conseil d'administration	Le Conseil d'administration a rempli son rôle de surveillance de la Société.	<p>La fonction d'audit interne a fourni des avis indépendants et objectifs sur les risques et les contrôles internes. Cette activité a aidé le Conseil d'administration à exercer ses responsabilités en matière de surveillance et de suivi.</p> <p>Les politiques sur les valeurs et l'éthique, y compris celles visant les conflits d'intérêts et les actes répréhensibles, ont été communiquées à tous les membres du personnel. Le Conseil a veillé à ce que des mesures soient prises en cas d'écarts.</p> <p>Le Conseil a évalué annuellement son rendement et celui de ses comités, de chacun de ses membres et du président. Il avait en place un mécanisme transparent pour communiquer les résultats et prenait les mesures nécessaires au besoin.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Le Conseil et ses comités n'ont pas reçu de rapport exhaustif indiquant si la Société se conformait à l'ensemble des lois et des règlements importants auxquels elle est assujettie.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

30. **Faiblesse – Surveillance par le Conseil d’administration** – Dans l’ensemble, le Conseil d’administration a exercé ses responsabilités de surveillance et a reçu des renseignements appropriés en temps opportun, a rendu des décisions et a remis en question les renseignements qui lui étaient fournis. Il a aussi offert une orientation et a demandé des renseignements supplémentaires à la direction au besoin. De plus, le Conseil et ses comités ont reçu régulièrement des mises à jour sur la législation essentielle aux activités de la Société. Par exemple, ils ont reçu des renseignements sur l’état de la demande que la Société avait soumise concernant le renouvellement de ses licences, sur les changements proposés à la *Loi sur la radiodiffusion* ainsi que sur la conformité de la Société au *Code canadien du travail*. Toutefois, nous avons constaté que le Conseil et ses comités n’avaient pas reçu de rapport exhaustif indiquant si la Société se conformait à l’ensemble des lois et des règlements importants auxquels elle était assujettie. De plus, le processus de la Société établi pour assurer la conformité ne précisait pas toujours suffisamment quelles personnes ou quels secteurs de la Société étaient responsables de surveiller la conformité aux lois et aux règlements importants.

31. Cette faiblesse est importante parce que le Conseil d’administration a pour responsabilité de surveiller la gestion des opérations, des activités et des autres affaires de la Société et de s’assurer que la Société exerce toujours ses activités conformément aux lois et aux règlements applicables. Puisque le Conseil ne disposait pas de renseignements exhaustifs sur la conformité et que la Société n’avait pas clairement défini les obligations redditionnelles, il était plus difficile pour le Conseil de surveiller la conformité de la Société aux lois et aux règlements importants.

32. **Recommandation** – La Société Radio-Canada devrait fournir au Conseil d’administration au moins une fois par année un rapport sur son niveau de conformité aux lois et aux règlements qui sont importants pour ses activités. Elle devrait aussi indiquer clairement quelles personnes ou quels secteurs de la Société sont responsables de la surveillance de la conformité.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada fournira au Conseil d’administration un rapport sur sa conformité aux lois essentielles à ses activités. Les responsabilités internes et la surveillance de la conformité seront précisées davantage et documentées. La Société prévoit mettre en œuvre ce processus d’ici l’exercice 2023-2024.*

Planification stratégique

33. **Analyse** – Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes de planification stratégique efficaces. Toutefois des améliorations s’imposaient en ce qui concerne les processus de planification stratégique liés aux ressources humaines (voir la pièce 4).

Pièce 4 – Planification stratégique : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Processus de planification stratégique	La Société a établi un plan stratégique et des objectifs stratégiques qui cadraient avec son mandat.	<p>La Société disposait d'un processus de planification stratégique qui comprenait l'analyse de son environnement opérationnel interne et externe.</p> <p>La Société a établi une orientation stratégique qui cadrait avec son mandat. Cette orientation prévoyait des activités numériques et relevait certaines conditions de réussite menant à des activités de gestion du changement.</p> <p>Le plan stratégique à l'échelle de la Société était pris en compte dans ses plans d'entreprise et bien communiqué dans l'ensemble de l'organisation. Les membres de la haute direction ont établi des objectifs de rendement annuels en lien avec les objectifs stratégiques.</p> <p>La Société a établi des objectifs en matière de ressources humaines qui comprenaient des objectifs sur l'équité, la diversité et l'inclusion et qui cadraient avec ses objectifs stratégiques.</p> <p>La Société a présenté un plan stratégique pour sa division Technologies et Infrastructures. Le plan tenait compte des priorités et des besoins actuels et futurs de la Société, y compris des objectifs en matière de durabilité de l'environnement.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'avait pas de plan stratégique exhaustif en matière de ressources humaines décrivant tous les éléments requis pour soutenir les actions de la direction.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <ul style="list-style-type: none">  Satisfait aux critères  Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent  Ne satisfait pas aux critères 			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Mesure du rendement	La Société a établi des indicateurs de rendement qui appuyaient l'atteinte de ses objectifs stratégiques.	<p>La Société a établi des cibles et des indicateurs de rendement clés pour l'ensemble de l'organisation en vue d'atteindre ses objectifs stratégiques.</p> <p>Ces cibles et indicateurs de rendement clés étaient mesurables, précis, assortis d'une échéance et comparables à ceux d'autres radiodiffuseurs publics et privés au pays et à l'échelle internationale.</p> <p>La Société a établi, pour sa division Technologies et Infrastructure, un processus pour évaluer les progrès réalisés en vue d'atteindre les objectifs de ses initiatives stratégiques. La division a présenté des rapports à la haute direction et au Conseil d'administration.</p>	
Surveillance du rendement et communication des résultats à cet égard	La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport à ses objectifs stratégiques et en a rendu compte.	<p>La Société a surveillé les progrès réalisés par rapport aux objectifs stratégiques sur une base trimestrielle. Elle a communiqué les résultats à cet égard à la haute direction et au Conseil d'administration deux fois par année.</p> <p>La Société a utilisé l'information sur le rendement pour prendre des décisions.</p> <p>La Société a communiqué les résultats clés obtenus dans la poursuite de ses objectifs stratégiques aux parties prenantes, au Parlement et au public dans ses rapports trimestriels et annuels, dans ses sommaires du plan d'entreprise ainsi que lors d'assemblées générales annuelles.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

34. **Faiblesse – Processus de planification stratégique** – Nous avons constaté qu'en ce qui concerne les ressources humaines, la Société n'avait pas de plan stratégique exhaustif à long terme décrivant tous les éléments requis pour appuyer les actions de la direction. Le plan stratégique des ressources humaines en place ne comprenait pas de plan d'affectation des ressources contenant une évaluation des besoins futurs et indiquant les lacunes en matière de dotation ou de compétences. Toutefois, la Société disposait d'un budget à court terme pour les ressources humaines et avait établi un ensemble de priorités et un échéancier.

35. Nous avons relevé une constatation similaire dans notre rapport d'examen spécial de 2013 et avons formulé des recommandations. La direction avait accepté nos recommandations, mais avait déclaré que la Société ne pouvait pas mettre en œuvre ces changements avant la mise en place d'un nouveau système d'information sur les ressources humaines capable de fournir les renseignements requis. Au moment où nous avons réalisé le présent audit, la Société avait entrepris la mise en œuvre de ce système, mais ne l'avait pas terminée.

36. Cette faiblesse est importante parce que la division Personnes et Culture de la Société exerce ses activités dans un marché de talents concurrentiel et en évolution rapide. De plus, l'environnement opérationnel dans lequel la Société évolue subit des changements considérables, notamment en raison de la transition des plateformes traditionnelles vers les plateformes numériques ainsi que de l'évolution démographique au Canada. L'absence de plans à long terme pour l'affectation des ressources humaines pourrait avoir des répercussions sur la capacité de la Société à cerner les lacunes en matière de ressources humaines, à déterminer le type d'affectation qui favorisera le mieux l'avancement professionnel des membres du personnel, ou encore à décider où elle doit concentrer ses efforts de recrutement.

37. **Recommandation** – La Société Radio-Canada devrait établir un plan stratégique exhaustif des ressources humaines qui serait assorti d'un plan d'affectation des ressources, d'une évaluation des besoins futurs, d'un recensement des lacunes en matière de dotation ou de compétences ainsi que de procédures de suivi.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada poursuit son travail visant à améliorer sa planification stratégique en matière de ressources humaines au moyen de nombreuses initiatives, dont le déploiement sur plusieurs années d'un nouveau système de gestion de l'information des ressources humaines qui viendra appuyer la planification des effectifs. D'ici là, la Société demeure résolue à moderniser ses processus de ressources humaines, à améliorer l'expérience des employés et à refléter davantage la diversité devant et derrière les caméras. Le fait de documenter la planification de ses effectifs et ses besoins en dotation à long terme placera la Société en meilleure position pour poursuivre activement son adaptation aux nouvelles réalités et tendances du marché. La préparation de la documentation du processus de planification des effectifs et des améliorations connexes devrait être terminée d'ici la fin de l'année civile 2024.*

38. **Analyse** – Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes de gestion des risques d'entreprise efficaces, mais que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne sa politique de gestion des risques d'entreprise, le test de ses plans de reprise après sinistre et de continuité des activités et la communication des risques au Conseil d'administration (voir la pièce 5).

Pièce 5 – Gestion des risques d'entreprise : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recensement et évaluation des risques	La Société a recensé et évalué les risques qu'elle devait gérer pour atteindre ses objectifs stratégiques.	<p>La Société avait en place un processus de gestion des risques.</p> <p>La Société a évalué les risques inhérents et résiduels pour chaque risque repéré. L'information sur les risques importants a ensuite été résumée et présentée dans un rapport qui a été soumis à la haute direction et au Conseil d'administration.</p> <p>À l'automne 2021, en réponse à une observation formulée par la fonction d'audit interne, la Société a intégré officiellement les renseignements sur la gestion des risques dans l'élaboration de son plus récent plan stratégique.</p> <p>Le Conseil a examiné activement l'évaluation des risques effectuée par la direction.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La politique de gestion des risques d'entreprise n'attribuait pas de responsabilités ni de rôles précis et ne désignait pas non plus les responsables des risques. Par ailleurs, la direction n'a pas appliqué son énoncé sur la propension au risque en utilisant des seuils de tolérance précis, des cibles ou encore le processus de communication des risques à un échelon supérieur. De plus, les exigences en matière de formation n'étaient pas toujours définies.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Atténuation des risques	La Société a défini et mis en œuvre des mesures pour atténuer les risques.	<p>La Société a défini et mis en œuvre des plans d'action pour atténuer tous les risques repérés.</p> <p>Le budget d'exploitation et de dépenses en immobilisations approuvé pour l'exercice 2021-2022 cadrait avec le plan stratégique et le plan d'entreprise de la Société, tenait compte de ses besoins financiers et était étayé par une analyse et des justifications.</p> <p>La Société a géré ses activités de gestion des risques financiers et de planification d'urgence étroitement avec son processus budgétaire. Cela a permis à la Société de s'adapter rapidement aux effets de la pandémie de COVID-19.</p> <p>La Société a établi un plan triennal en matière de cybersécurité, des politiques et des procédures de sécurité relatives aux technologies de l'information (TI) ainsi qu'un programme de sensibilisation à la cybersécurité.</p> <p>La Société a réalisé périodiquement des évaluations de la sécurité des TI au sein de l'organisation (notamment des tests d'intrusion et des analyses des vulnérabilités) pour recenser, gérer et atténuer les risques liés à la sécurité des TI. Elle a communiqué l'information concernant ces risques à la haute direction.</p> <p>Faiblesse</p> <p>La Société n'exigeait pas que ses plans de reprise après sinistre et de poursuite des activités soient testés à des intervalles préétablis. Ces plans étaient testés dans des circonstances particulières, notamment lors de la mise en œuvre d'un nouveau système ou dans des situations réelles.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard	La Société a surveillé la mise en œuvre des mesures d'atténuation des risques et a communiqué de l'information à cet égard.	<p>La haute direction et le Conseil d'administration ont reçu un rapport annuel sur les risques recensés.</p> <p>La Société a surveillé les risques et a communiqué de l'information à cet égard à la haute direction et au Conseil d'administration au moyen de ses rapports trimestriels sur les risques.</p> <p>Faiblesse</p> <p>Les rapports trimestriels sur les risques présentés au Conseil d'administration ne donnaient pas d'échéanciers précis, n'indiquaient pas les responsables des risques et ne précisaient pas les résultats attendus pour chaque mesure d'atténuation.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

39. **Faiblesse – Recensement et évaluation des risques** – Nous avons constaté que la Société n'avait pas de politique de gestion des risques d'entreprise qui :

- définissait clairement les rôles et responsabilités de toutes les personnes participant au programme de gestion des risques d'entreprise;
- indiquait les rôles des personnes chargées de recenser les risques et de les communiquer à un échelon supérieur ainsi que de gérer la probabilité que des événements ou des incidents liés aux risques ou encore des défaillances des contrôles surviennent.

40. La politique de gestion des risques abordait brièvement la question de la propension au risque, mais ne précisait pas les niveaux de tolérance au risque ni les seuils de risque que la Société était prête à accepter en vue d'atteindre ses objectifs organisationnels. La politique ne prévoyait pas non plus de formation sur la gestion des risques. De plus, la politique ne définissait aucune cible en matière de risques, que ce soit à l'échelle de la Société ou des divisions.

41. Cette faiblesse est importante parce que sans politique de gestion des risques d'entreprise exhaustive qui définit clairement les rôles et les responsabilités, qui précise la formation requise et qui indique les

responsables des risques, il est plus difficile pour la Société d'avoir l'assurance qu'elle gère adéquatement les principaux risques. Cette faiblesse est aussi importante parce que l'établissement de niveaux de tolérance au risque aiderait la Société à déterminer si des actions sont nécessaires, à prendre des décisions éclairées fondées sur les risques, à affecter les ressources et à définir les priorités. Enfin, étant donné sa structure décentralisée, la Société pourrait plus facilement établir des plans d'action appropriés si toutes ses divisions suivaient une même procédure pour la communication des risques à un échelon supérieur.

42. **Recommandation** – La Société Radio-Canada devrait mettre à jour sa politique de gestion des risques d'entreprise de manière à préciser les rôles et responsabilités, à désigner les responsables des risques, à définir sa propension au risque, à établir des niveaux de tolérance au risque et des cibles, à définir le processus de communication des risques à un échelon supérieur et à présenter des mesures concrètes à prendre ainsi que les délais d'exécution prévus. La Société devrait aussi offrir une formation sur la gestion des risques au Conseil d'administration et à la direction.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. Le programme de gestion des risques d'entreprise de la Société Radio-Canada recense, gère et atténue les risques existants et émergents. La mise à jour de nos politiques pour y intégrer et élargir les attributs recommandés, les changements de processus associés qu'il faudra apporter et la formation d'appoint pour les membres du Conseil et de la direction contribueront à améliorer le programme et permettront de nous assurer qu'il s'inscrit dans les pratiques actuelles. Ce travail d'actualisation devrait être terminé d'ici la fin de l'année civile 2023.*

43. **Faiblesse – Atténuation des risques** – La Société avait des plans de reprise des activités de TI après sinistre et des plans de poursuite des activités ainsi que des politiques et des procédures liées à ses plans de continuité des activités. Toutefois, elle n'exigeait pas que ses plans de reprise après sinistre et de poursuite des activités soient testés à des intervalles préétablis. Les plans étaient uniquement testés dans des circonstances particulières, notamment lors de la mise en œuvre d'un nouveau système ou dans des situations réelles, par exemple lorsque la pandémie de COVID-19 a frappé le Canada.

44. Cette faiblesse est importante parce que des tests périodiques des processus de poursuite et de reprise des activités de TI après sinistre permettent de vérifier que ces processus sont adaptés au contexte actuel, qu'ils ne comportent aucun défaut pouvant nuire à la reprise des activités et qu'ils peuvent assurer un rétablissement rapide selon divers scénarios.

45. **Recommandation** – La Société Radio-Canada devrait définir et suivre des procédures et des lignes directrices claires pour les tests de ses plans de reprise après sinistre et de poursuite des activités.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. L'optimisation des procédures et des lignes directrices de la Société Radio-Canada concernant les tests réguliers auxquels sont soumis les plans de reprise après sinistre et de poursuite des activités permettra de s'assurer de la disponibilité et de la fiabilité des réseaux de CBC/Radio-Canada. Ces procédures et lignes directrices devraient être prêtes d'ici la fin de l'année civile 2023.*

46. Faiblesse – Surveillance des risques et communication de l'information à cet égard – La Société a communiqué de l'information sur les mesures d'atténuation des risques à la haute direction et au Conseil d'administration au moyen de son tableau de bord trimestriel des risques. Les risques et les mesures d'atténuation prévues pour chacun de ces risques étaient consignés dans le tableau. Nous avons toutefois constaté que celui-ci ne précisait pas l'échéancier précis, les personnes responsables des risques, ni les résultats attendus pour chacune des mesures d'atténuation.

47. La Société a élaboré des plans d'action pour l'atténuation des principaux risques et a communiqué de l'information à cet égard. Nous avons toutefois constaté que, dans certains cas, les rapports donnaient des énoncés génériques ou des perceptions de la situation actuelle, mais ne présentaient pas d'activités, de tâches ni de plans assortis d'échéancier précis. Nous avons également constaté un manque d'uniformité quant à la façon dont la Société désignait les responsables des risques et attribuait les responsabilités connexes. Dans certains cas, des divisions de la Société étaient désignées comme responsables des risques, alors que dans d'autres cas, c'était des personnes.

48. Cette faiblesse est importante parce que si la Société n'établit pas d'échéanciers définis, ne désigne pas précisément de personnes responsables et n'indique pas de résultats attendus pour chaque stratégie ou plan d'action visant l'atténuation des risques, il est plus difficile pour le Conseil d'administration et la direction de suivre les progrès réalisés par la Société vers l'atteinte de ses objectifs en matière d'atténuation des risques.

49. Recommandation – La Société Radio-Canada devrait améliorer ses rapports destinés au Conseil d'administration et à la haute direction en précisant les échéanciers, les personnes responsables et les résultats attendus pour chacune des mesures d'atténuation.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. Le fait d'améliorer les rapports internes de la Société Radio-Canada sur les activités d'atténuation des risques donnera au Conseil d'administration et à la haute direction une image plus complète pour surveiller les progrès réalisés dans la gestion des risques résiduels de l'entreprise. Ce travail d'actualisation devrait être terminé d'ici la fin de l'année civile 2023.*

Gestion des activités de programmation

La Société avait des méthodes efficaces pour gérer sa programmation

Ce que nous avons constaté

50. Nous avons constaté que la Société avait des méthodes opérationnelles efficaces pour gérer ses activités de programmation.

51. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la programmation.

Contexte

52. En tant que radiodiffuseur national du Canada, la Société doit offrir une programmation diversifiée et typiquement canadienne de haute qualité qui informe, éclaire et divertit. Deux divisions distinctes sont responsables des activités de programmation : les services français (Radio-Canada) et les services anglais (CBC). Chacune de ces deux divisions offre une gamme complète de services de radio et de télévision ainsi que de services sur Internet, sur les appareils mobiles et par satellite.

53. Les services de radio et de télévision formaient traditionnellement le noyau des activités de la Société. Toutefois, le recours aux services numériques de la Société a augmenté. La Société a souligné ce fait et la nécessité de joindre les auditoires canadiens sur les plateformes qu'ils utilisaient en 2019 lorsqu'elle a soumis sa demande de renouvellement de ses licences de radiodiffusion au Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC).

54. La Société diffuse des émissions d'information, d'actualité, d'art, de variétés et de sports, ainsi que des émissions pour enfants. En plus de diffuser ses programmes en français et en anglais, la Société offre des services dans huit langues autochtones ainsi que dans cinq langues étrangères pour ses auditoires du service international.

55. L'équité, la diversité et l'inclusion font partie intégrante de la stratégie de la Société, qui s'appuie sur des perspectives canadiennes pour orienter la composition de l'effectif et les choix de contenu de la Société.

Recommandations

56. Nous n'avons pas présenté de recommandation relativement au secteur examiné.

Programmation

57. **Analyse** – Nous avons constaté que la Société avait des moyens et des méthodes efficaces pour gérer sa programmation (voir la pièce 6).

Pièce 6 – Programmation : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Élaboration de l'horaire de la programmation et sélection des émissions	La Société a élaboré et sélectionné l'horaire de la programmation en tenant compte de ses objectifs stratégiques et de la diversité de la population canadienne.	<p>La programmation de la Société cadrait avec ses objectifs stratégiques.</p> <p>La Société s'est servi de critères prédéfinis pour évaluer les propositions d'émissions. L'équité, la diversité et l'inclusion figuraient dans les critères de sélection du contenu. De plus, la représentation régionale et les langues officielles minoritaires étaient prises en compte dans la sélection globale de la programmation.</p> <p>Au moment de préparer son offre d'émissions, la Société a pris en compte ses auditoires cibles, les estimations des coûts et les stratégies de diffusion pour optimiser les cotes d'écoute de ses émissions dans l'ensemble de ses services de médias.</p> <p>La Société a appliqué des normes journalistiques et a exercé un contrôle à cet égard. Elle a donné suite aux plaintes reçues par l'ombudsman de chaque service.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion des ressources de production	La Société a réparti ses ressources de production selon un plan défini, a mesuré les résultats obtenus et a pris des mesures correctives au besoin.	<p>La Société a établi un processus, des méthodes et des outils pour planifier l'utilisation de ses ressources (humaines, financières et matérielles) pour tous ses services médiatiques, y compris les productions internes et externes. En particulier :</p> <ul style="list-style-type: none"> • les rôles et responsabilités ont été définis, documentés et communiqués; • les objectifs de la programmation et les budgets connexes ont été communiqués aux membres du personnel et aux producteurs externes; • il y avait coordination entre les différents services de médias de sorte que les membres du personnel pouvaient travailler à l'une ou l'autre, ou à toutes les plateformes (télévision, radio, numérique), en fonction de leurs rôles et des besoins. <p>La Société surveillait et évaluait les progrès et les réussites de ses productions ainsi que l'utilisation de ses ressources.</p> <p>La Société a établi des plans d'urgence pour la programmation. Elle a aussi abordé et défini les paramètres et les conditions pour l'élaboration et l'exécution des plans.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Évaluation, surveillance et communication de l'information	La Société a évalué régulièrement le succès de sa programmation à l'aide d'indicateurs de rendement reconnus, et elle a tenu compte des résultats de ses évaluations lorsqu'elle a mis à jour sa programmation.	<p>Pour établir des objectifs en matière de cotes d'écoute et évaluer le succès de sa programmation, la Société s'est servi de méthodes standards utilisées par l'industrie pour évaluer les cotes d'écoute, la portée et les objectifs d'engagement.</p> <p>La Société a établi des objectifs qualitatifs et des attentes qui cadraient avec son mandat.</p> <p>Au moment de sélectionner les contenus de sa programmation, la Société a tenu compte des résultats de ses évaluations des cotes d'écoute et d'autres cibles et attentes quantitatives et qualitatives.</p> <p>La Société a assuré une surveillance, a communiqué l'information pertinente et a pris des mesures pour garantir sa conformité avec les modalités des licences qui lui avaient été accordées par le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Gestion du changement

La Société avait de bonnes méthodes de gestion du changement, mais des améliorations s'imposaient en ce qui concerne le changement de culture organisationnelle, l'évaluation des compétences des administratrices et administrateurs et l'offre de formation sur le leadership en matière de changement

Ce que nous avons constaté

58. Dans l'ensemble, nous avons constaté que la Société avait des méthodes efficaces de gestion de ses initiatives de changement. Toutefois, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la façon dont la Société gérait le changement de culture organisationnelle, évaluait les compétences des membres du Conseil d'administration et offrait la formation connexe.

59. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- la gestion du changement.

60. La Société est exposée à des changements rapides causés par l'environnement opérationnel dans lequel elle évolue, notamment des changements dans le paysage médiatique, au sein de son effectif et dans les technologies sur lesquelles elle s'appuie. La tendance indique un virage en continu des plateformes traditionnelles vers les plateformes numériques ainsi qu'une concurrence accrue des grandes entreprises étrangères. Ce virage a des répercussions sur les revenus de la Société ainsi que sur le contenu qu'elle offre et sur son effectif. Parmi les autres changements à l'environnement opérationnel, citons la diversité démographique croissante du Canada et les effets persistants de la pandémie de COVID-19. Tous ces défis ont mis en évidence la nécessité pour la Société d'adhérer au changement (voir la pièce 7).

Pièce 7 – La Société a dû reconnaître la nécessité d'adhérer au changement

L'environnement de la Société change rapidement. En même temps, la Société a lancé des initiatives importantes pour changer sa culture interne, une entreprise difficile en soi pour toute organisation. L'encadré ci-dessous présente certains concepts fondamentaux de la gestion du changement et de la culture.

La **culture** s'entend de l'ensemble des moyens, des méthodes, des processus et des interactions qui façonnent un environnement de travail. Elle est ancrée dans les valeurs, les croyances et les présomptions des personnes présentes dans ce lieu de travail. La culture détermine les normes de l'organisation et influence les comportements de la direction et du personnel.

Le **changement de culture** est toujours un effort à long terme, particulièrement dans le cas d'une organisation complexe et décentralisée comme CBC/Radio-Canada, en raison de ses nombreuses sous-cultures. Certaines organisations peuvent consacrer des années à la réalisation d'un changement de culture sans jamais y parvenir.

Le **leadership en matière de changement** est particulièrement important pour favoriser un changement de culture. La ou le leader (ou responsable) du changement doit créer un sentiment d'urgence, influencer et inspirer les autres en leur présentant une vision et favoriser l'agilité pour susciter les changements nécessaires dans les délais requis. Par exemple, si une organisation adopte une nouvelle politique ou une nouvelle technologie, la ou le responsable du changement doit faire comprendre aux personnes concernées pourquoi cette politique ou technologie est nécessaire à ce moment et doit répondre à leurs questions et à leurs préoccupations.

La **gestion du changement** peut comporter la mise en œuvre d'un ensemble d'outils et de processus pour composer avec la résistance au changement au sein de l'organisation. La ou le gestionnaire du changement oriente le processus visant à concrétiser l'initiative de changement, suit les progrès réalisés dans la mise en œuvre d'une nouvelle politique ou d'une nouvelle technologie et informe la ou le responsable du changement en cas de problèmes graves.

61. Dans le cadre de son plan stratégique, la Société a reconnu l'importance de procéder à l'amélioration et à la modernisation en continu de ses activités pour pouvoir soulever les défis associés à un paysage médiatique en rapide évolution et continuer à s'acquitter de son mandat.

62. Certains des changements auxquels est confrontée la Société découlent de projets particuliers, par exemple le déménagement dans les installations de la nouvelle Maison de Radio-Canada, la mise en œuvre de technologies de diffusion plus modernes au Centre de radiodiffusion de Toronto et la mise en place d'un nouveau système de gestion de l'information pour les ressources humaines. Au même moment, la Société entreprend d'importantes initiatives de changement de la culture. Ces initiatives comprennent le lancement de son plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion ainsi que la mise en œuvre de sa stratégie d'écoresponsabilité. En outre, en réponse à la pandémie de COVID-19, la Société a conçu un modèle de travail hybride. Une fois adopté, ce modèle pourrait également avoir une incidence considérable sur la culture de la Société.

Recommandations

63. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 68, 71 et 74.

Gestion du changement

64. **Analyse** – La Société avait de bonnes méthodes opérationnelles pour gérer ses initiatives de changement. Toutefois, nous avons constaté que des améliorations s'imposaient en ce qui concerne la gestion du changement de la culture organisationnelle (voir la pièce 8).

Pièce 8 – Gestion du changement : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Gestion du changement	La Société a mis en œuvre les changements nécessaires pour faire évoluer l'organisation, son effectif et sa culture.	<p>Le Conseil d'administration a approuvé un plan stratégique qui engageait la Société à entreprendre de multiples transformations. Le plan comprenait aussi plusieurs projets qui représentaient des changements pour la Société, son effectif et sa culture.</p> <p>En ce qui concerne les projets que nous avons examinés, la Société a exercé une gestion du changement conforme aux moyens et aux méthodes reconnus.</p> <p>La direction a désigné son plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion comme une initiative de changement de la culture. Elle a surveillé les indicateurs de rendement prévus dans le cadre de l'initiative et a présenté des rapports à cet égard.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'avait pas établi d'énoncé global de la culture qui aurait permis d'orienter les actions de la direction, d'expliquer le lien entre la culture souhaitée et les valeurs approuvées de la Société, d'établir des échéanciers pour la réalisation de cette culture et de préciser comment chaque projet ou initiative clé contribuerait à l'atteinte de la culture souhaitée.</p> <p>Ni la grille des compétences des membres du Conseil d'administration ni les critères de sélection de ces derniers ne faisaient état de la nécessité de compétences en gestion de la culture organisationnelle ni en leadership en matière de changement.</p> <p>La Société n'avait pas offert de formation sur le leadership en matière de changement à la haute direction ni au Conseil.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

65. **Faiblesse – Gestion du changement (changement de culture) –** Nous avons constaté que même si la haute direction était déterminée à déployer les efforts nécessaires pour susciter un changement de culture, la Société n'avait pas clairement défini la culture souhaitée dans un

énoncé qui aurait permis d'orienter les actions de la direction, d'expliquer le lien entre la culture souhaitée et les valeurs approuvées de la Société et d'établir des échéanciers pour la réalisation de cette culture.

66. Nous avons également constaté que la Société n'avait pas de liste exhaustive de tous les projets ou initiatives de changement importants en cours décrivant comment chacun de ces projets et chacune de ces initiatives contribueraient à l'atteinte de la culture souhaitée. La direction assurait un suivi de chaque projet et initiative d'importance et évaluait son degré de réussite. Elle faisait rapport sur chaque projet et initiative dans diverses mises à jour au Conseil d'administration, mais sans établir de lien avec la culture souhaitée et les valeurs approuvées. Par exemple, la Société a indiqué dans son plan stratégique que la confiance et l'engagement étaient des conditions de réussite, mais le plan n'établissait pas de lien entre ces conditions et les valeurs approuvées et il n'y faisait pas référence dans un énoncé sur la culture souhaitée.

67. Cette faiblesse est importante parce que si la Société ne dispose pas d'une vue d'ensemble des initiatives importantes de changement de culture qui sont en cours, elle n'est pas en mesure de suivre l'évolution globale de ces initiatives et pourrait ne pas être à même de prendre les mesures correctives qui s'imposent. Cette faiblesse est importante également parce qu'un mauvais alignement entre les valeurs approuvées et les initiatives importantes de changement de culture pourrait entraîner la création d'une culture autre que la culture souhaitée. C'est aussi la raison pour laquelle il est important de définir la culture souhaitée.

68. **Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait formuler un énoncé global de la culture qu'elle souhaite établir, en définissant clairement le lien entre la culture souhaitée et ses valeurs approuvées ainsi que la façon dont les initiatives et projets importants contribueront à la culture souhaitée, et présenter les échéanciers connexes. La Société devrait aussi indiquer comment elle surveillera et communiquera les progrès réalisés vers la réalisation de la culture souhaitée.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La culture organisationnelle de la Société Radio-Canada s'appuie sur ses valeurs institutionnelles : créativité, inclusion, pertinence et intégrité. En raison de la nature créative de ses activités, la Société bénéficie d'une diversité de points de vue, notamment de la diversité linguistique et régionale du pays. La Société reconnaît que l'établissement d'un cadre relatif au changement de culture lui serait bénéfique, car cela permettrait d'associer les valeurs de l'organisation aux principales initiatives liées à ce changement. La Société s'attend à ce qu'un cadre relatif au changement de culture et un processus de surveillance et de production de rapports soient établis d'ici la fin de l'année civile 2024.*

69. **Faiblesses — Gestion du changement (compétences en gestion de la culture organisationnelle et en leadership en matière de changement)** — Le Conseil d'administration a défini les compétences

et les connaissances spécialisées dont il a besoin pour être efficace et il a vérifié si ses membres possédaient les compétences et les connaissances voulues pour s'acquitter de leurs responsabilités. Parmi les compétences et connaissances importantes comprises dans la grille des compétences des membres du Conseil d'administration figurent les compétences dans le domaine des ressources humaines. Toutefois, même si la grille des compétences des administratrices et des administrateurs comprenait l'expérience de la gestion des ressources humaines, il ne précisait pas la nécessité d'avoir de l'expérience dans les domaines de la gestion de la culture organisationnelle et du leadership en matière de changement. Bien que la Société n'ait aucun contrôle direct sur la nomination des administratrices et des administrateurs, elle était responsable de communiquer les compétences et les profils recherchés pour les futurs membres du Conseil au comité consultatif indépendant chargé de recommander la nomination de personnes qualifiées.

70. Cette faiblesse est importante parce qu'en l'absence d'expérience de la gestion de la culture organisationnelle et du leadership en matière de changement, le Conseil pourrait ne pas avoir les connaissances et les compétences nécessaires pour surveiller et appuyer les changements importants que la Société met en œuvre. Or, cela est particulièrement important parce que la gestion de la culture et le leadership en matière de changement sont des facteurs clés pour assurer la réussite des projets et des initiatives de changement.

71. **Recommandation** — La Société Radio-Canada devrait inclure des compétences en gestion de la culture organisationnelle et en leadership du changement dans la grille des compétences des membres du Conseil d'administration ou dans les compétences et profils recherchés pour les membres.

Réponse de la Société — *Recommandation acceptée. La section du Guide de gouvernance du Conseil d'administration sur les critères de sélection sera actualisée pour intégrer la culture organisationnelle et le leadership en matière de changement comme compétences souhaitées. La Société Radio-Canada entend procéder à cette mise à jour au cours de l'exercice 2022-2023.*

72. **Faiblesses — Gestion du changement (formation)** — Nous avons constaté que la formation offerte par la Société au Conseil d'administration et à la haute direction ne comprenait pas de cours portant expressément sur le leadership en matière de changement. Toutefois, nous avons constaté que lors de l'embauche récente de cadres supérieurs, la Société avait recherché des personnes ayant des compétences en gestion du changement.

73. Cette faiblesse est importante parce que le leadership en matière de changement est un facteur clé de la réussite des projets et des initiatives de changement. L'inclusion d'une formation

portant expressément sur le leadership en matière de changement dans le programme de formation offert aux membres du Conseil d'administration et de la haute direction permet de veiller à ce que ces personnes aient accès aux outils, aux connaissances et aux compétences nécessaires pour surveiller et diriger la Société tout au long du changement.

74. **Recommandation** – La Société Radio-Canada devrait offrir une formation approfondie sur le leadership en matière de changement aux membres de la haute direction et du Conseil d'administration.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada mettra en place une formation en gestion du changement à l'intention des administrateurs au cours de l'exercice 2023-2024. La formation en gestion du changement destinée à la haute direction de la Société devrait être prête d'ici l'exercice 2024-2025.*

Gestion des initiatives de modernisation

La Société avait de bonnes méthodes pour gérer ses initiatives de modernisation, mais des améliorations s'imposaient

Ce que nous avons constaté

75. Nous avons constaté que la Société avait des méthodes opérationnelles efficaces pour gérer ses initiatives de modernisation. Toutefois, nous avons constaté que ses méthodes de gestion de projets pouvaient être améliorées.

76. L'analyse à l'appui de cette constatation porte sur :

- les initiatives de modernisation.

Contexte

77. Cinq secteurs clés appuient directement les initiatives de modernisation de la Société :

- **Recrutement et dotation en personnel** – Il est question de la gestion des talents, de l'établissement d'un environnement de travail propice à la confiance et à l'engagement et de la modernisation des méthodes de gestion des ressources humaines. Dans ses efforts pour recruter un personnel qualifié, la Société se heurte à une concurrence vive, surtout de la part des géants de la technologie. Les priorités de la Société relativement à la division Personnes et Culture reflètent l'importance d'avoir un effectif représentatif du Canada d'aujourd'hui dans toute sa diversité.

- **Apprentissage et perfectionnement professionnel** – Il s’agit de veiller à ce que le personnel de la Société ait les compétences et les connaissances appropriées dans un contexte d’accroissement de la diversité canadienne, de changements des habitudes de travail et d’évolution constante du paysage médiatique.
- **Gestion de projets** – Il s’agit de mener à bien des projets clés qui sont partiellement ou entièrement liés à l’infrastructure et à la technologie, notamment les projets visant les biens immobiliers, le numérique et la technologie de l’information à partir de diverses divisions de l’organisation. Ces projets comprennent le déménagement à la nouvelle Maison de Radio-Canada à Montréal, l’obtention des bons outils pour la transformation numérique en cours et l’investissement dans des technologies de pointe.
- **Approvisionnement et mise au rebut (cession)** – Il s’agit d’intégrer la consommation durable et de tenir compte des répercussions sur l’environnement des méthodes d’achat et de cession de la Société.
- **Production de revenus** – Il s’agit d’assurer la durabilité financière de la Société en gérant le déclin des sources de revenus traditionnelles et en favorisant la croissance continue des revenus provenant de ses services numériques et de toutes les autres sources.

Recommandations

78. Nos recommandations relativement au secteur examiné sont présentées aux paragraphes 82 et 85.

Initiatives de modernisation

79. **Analyse** – La Société avait des méthodes opérationnelles efficaces pour gérer ses initiatives de modernisation. Toutefois, nous avons constaté que ses méthodes de gestion de projets pouvaient être améliorées (voir la pièce 9).

Pièce 9 – Initiatives de modernisation : Principales constatations et évaluation

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Recrutement et dotation en personnel	La Société a recruté du personnel de manière à disposer d'un effectif compétent, représentatif et inclusif.	<p>La Société avait une politique, des procédures et des lignes directrices qui décrivaient les rôles et les responsabilités en matière de recrutement et de dotation.</p> <p>Les niveaux de dotation étaient surveillés dans le cadre du processus de prévision budgétaire de la Société.</p> <p>Les objectifs de la Société en matière d'équité, de diversité et d'inclusion ont été des paramètres clés dans les processus de recrutement et de dotation.</p> <p>La Société a surveillé les progrès réalisés pour atteindre les objectifs en matière d'équité, de diversité et d'inclusion et en a fait rapport à la haute direction et au Conseil d'administration tous les trimestres.</p>	
Apprentissage et perfectionnement professionnel	La Société a recensé les besoins en matière d'apprentissage de son personnel, et son programme d'apprentissage et de perfectionnement professionnel répond à ces besoins, notamment à la nécessité de s'adapter à la transformation du paysage médiatique et de promouvoir la diversité et l'inclusion.	<p>La Société avait une politique, des processus ainsi que des rôles et des responsabilités bien définis en matière d'apprentissage et de perfectionnement. La politique tenait compte du plan stratégique global et des objectifs de la Société.</p> <p>Les offres d'apprentissage et de perfectionnement reflétaient les besoins opérationnels et les priorités organisationnelles de la Société, y compris promouvoir la diversité et l'inclusion et faciliter la transformation numérique.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Méthodes de gestion de projets	La Société a réalisé des projets liés aux technologies et à son infrastructure qui étaient axés sur les besoins des utilisatrices et des utilisateurs.	<p>La Société a documenté les besoins opérationnels ainsi que les besoins des utilisatrices et des utilisateurs dans le cas des projets clés.</p> <p>Pour ses projets importants, notamment la construction de la nouvelle Maison de Radio-Canada et la mise en œuvre du système de gestion de l'information pour les ressources humaines, la Société a surveillé et communiqué les progrès réalisés et les contraintes, comme le coût, l'échéancier et la portée.</p> <p>Faiblesses</p> <p>La Société n'a pas exigé que chacun de ses projets d'infrastructures et de technologies respecte des principes de gestion de projets adaptés à sa taille, à son type et à sa complexité.</p> <p>La gouvernance du portefeuille de projets ne tenait pas officiellement compte des aspects de l'avancement de tous les projets ni des aspects liés à l'ensemble de l'organisation, tels que la gestion des ressources, la communication et les incidences des divers projets les uns sur les autres.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s'imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

Moyens et méthodes	Critères	Principales constatations	Évaluation en fonction des critères établis
Méthodes en matière d’approvisionnement et de cession	La Société a régulièrement examiné ses activités d’approvisionnement et de cession, a présenté des rapports sur son bilan en matière de protection de l’environnement et a pris des mesures correctives dans les meilleurs délais.	<p>La Société avait des politiques et des procédures en matière d’approvisionnement et de cession. En novembre 2021, elle a approuvé une nouvelle politique sur l’approvisionnement durable qui cadrerait avec les objectifs plus vastes de la Société en matière de protection de l’environnement et de développement durable.</p> <p>Selon la nouvelle politique, les décisions en matière d’approvisionnement devront dûment tenir compte des préoccupations en matière d’environnement et de développement durable.</p> <p>La Société a évalué sa performance environnementale et en a rendu compte.</p> <p>La Société a établi des processus pour assurer une gestion écoresponsable de son portefeuille immobilier.</p>	
Production de revenus	La Société a défini et mis en œuvre des stratégies pour optimiser les revenus provenant de toutes ses sources.	<p>La Société a établi des processus qui ont orienté et appuyé l’élaboration de sa stratégie en matière de revenus, laquelle consistait à gérer le déclin des revenus provenant des services traditionnels et à accélérer la croissance des revenus provenant des services numériques dans le respect du mandat et des objectifs stratégiques de la Société.</p> <p>Lorsque les horaires des émissions ont été établis, les revenus potentiels ont été estimés et présentés dans le budget.</p> <p>La Société a évalué et surveillé la contribution des activités génératrices de revenus par rapport aux revenus totaux de la Société.</p>	
<p>Légende – Évaluation en fonction des critères établis</p> <p> Satisfait aux critères</p> <p> Satisfait aux critères, mais des améliorations s’imposent</p> <p> Ne satisfait pas aux critères</p>			

80. **Faiblesse – Méthodes de gestion de projets (principes)** – Nous avons constaté que la Société n'avait pas établi officiellement de principes de gestion de projets qui s'appliquaient à tous ses projets liés à l'infrastructure et aux technologies et qui étaient adaptés à la taille, au type et à la complexité de chacun des projets. Pour les grands projets que nous avons examinés, la Société s'est servie de cadres reconnus de gestion de projets, mais n'a pas exigé l'application systématique des grands principes de gestion. Par exemple, ce ne sont pas tous les projets liés à l'infrastructure et aux technologies qui devaient suivre un cadre de gestion de projets officiel. Ils n'étaient pas tous assortis d'un plan de communication et ne devaient pas tous indiquer si les avantages attendus avaient été réalisés.

81. Cette faiblesse est importante parce que les efforts de modernisation de la Société sont fondés dans une grande mesure sur la gestion de projets liés à l'infrastructure et aux technologies. Un cadre de gestion de projets adapté permettrait à la Société de déterminer de manière systématique les résultats attendus ainsi que les risques et les problèmes qui pourraient survenir lors de l'exécution des projets. Un cadre adapté permettrait aussi de veiller à ce que les résultats attendus soient atteints et à ce qu'ils cadrent avec les objectifs stratégiques globaux. Les projets ayant une incidence importante sur l'organisation gagneraient à être assortis d'un plan de communication qui définit les attentes, établit les échéanciers et indique les principales parties prenantes internes. Cette approche aiderait à accroître la transparence et la connaissance des projets au niveau hiérarchique approprié de la Société.

82. **Recommandation** – La Société Radio-Canada devrait exiger que tous ses projets importants liés à l'infrastructure et aux technologies respectent les principes de gestion de projets. Elle devrait notamment exiger que de tels projets reposent sur un cadre de gestion de projets adapté à la taille, au type et à la complexité du projet; qu'un plan de communication soit élaboré pour chaque projet; et que la réalisation des avantages attendus du projet soit examinée.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. L'amélioration du cadre de gestion de projets liés à l'infrastructure et aux technologies permettra à la Société Radio-Canada de faire le suivi des résultats attendus ainsi que des risques et des enjeux associés à l'exécution des projets. Cela lui permettra aussi de s'assurer de l'atteinte des résultats et de leur conformité aux objectifs stratégiques globaux de la Société.*

Au moment de la rédaction du rapport, la Société était déjà engagée dans le processus visant à améliorer le cadre de gestion de projets liés à l'infrastructure et aux technologies. Les travaux visant à donner suite à cette recommandation se dérouleront en plusieurs phases. Le niveau de maturité attendu sera atteint d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.

83. **Faiblesse – Méthodes de gestion de projets (gouvernance du portefeuille)** – Nous avons constaté que même si la Société avait des processus de hiérarchisation des projets et de gouvernance pour ses projets d’immobilisations, elle n’avait pas appliqué ces processus aux projets opérationnels ni aux projets hybrides (c’est-à-dire aux projets qui sont à la fois des projets d’immobilisations et des projets opérationnels). Par exemple, pour l’un des projets que nous avons examinés, nous avons constaté un manque de gouvernance du portefeuille de projets. Cette lacune a entraîné des problèmes liés à la gestion de ressources concurrentes ainsi qu’une communication limitée entre les divisions, ce qui a contribué à des retards.

84. Cette faiblesse est importante parce qu’une surveillance des grands projets ayant des éléments d’infrastructure et de technologies considérables au moyen d’une gouvernance du portefeuille de projets peut aider la Société à optimiser l’allocation de ses ressources aux différents projets, à officialiser les rôles et responsabilités des différentes divisions, à assurer une communication adéquate entre les parties concernées et à gérer les échéanciers de projets et les interdépendances pour prévenir les retards.

85. **Recommandation** – Pour gérer les ressources limitées et réaliser ses priorités, la Société Radio-Canada devrait établir des mécanismes de gouvernance de projets à l’échelle de l’organisation qui prévoient notamment l’exigence d’évaluer les besoins en ressources de chaque projet et la nécessité d’exercer une surveillance et de produire des rapports à l’égard de l’ensemble du portefeuille de projets d’infrastructure et de technologies.

Réponse de la Société – *Recommandation acceptée. L’amélioration des mécanismes de gouvernance pour les projets liés à l’infrastructure et aux technologies de la Société Radio-Canada permettra de faciliter le suivi des réalisations et des besoins en ressources pour les grands projets.*

Au moment de la rédaction du rapport, la Société était déjà engagée dans le travail d’amélioration des mécanismes de gouvernance existants. Les travaux visant à donner suite à cette recommandation se dérouleront en plusieurs phases. Le niveau de maturité attendue sera atteint d’ici la fin de l’exercice 2024-2025.

Commentaire sur les objectifs de développement durable des Nations Unies et sur l’équité, la diversité et l’inclusion

86. En 2015, le Canada et d’autres États membres des Nations Unies ont adopté le Programme de développement durable à l’horizon 2030. Il s’agit d’une vision en faveur de la solidarité, de la paix et de la prospérité, pour tous les peuples et la planète. Le Programme 2030 s’articule autour de 17 objectifs de développement durable qui visent à relever les

défis sociaux, économiques et environnementaux d'aujourd'hui et de demain. Sur la scène nationale, le gouvernement du Canada a réitéré son engagement à mettre en œuvre ces objectifs.

87. Le gouvernement fédéral a défini des attentes officielles pour l'intégration des objectifs de développement durable par les ministères et les organismes fédéraux. Comme il a été annoncé dans le budget de 2021, la plupart des grandes sociétés d'État du Canada (à savoir les entités dont les actifs s'élèvent à plus d'un milliard de dollars) devront présenter de l'information sur leurs risques financiers liés aux changements climatiques pour chacun de leurs exercices à compter de l'année civile 2022, au plus tard. Le budget de 2021 proposait également que les sociétés d'État soient tenues de mettre en œuvre des rapports sur l'égalité entre les sexes et la diversité à compter de 2022.

88. Le 22 janvier 2021, le greffier du Conseil privé et secrétaire du Cabinet a lancé un Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale. Cet appel invite les dirigeantes et dirigeants de l'ensemble de la fonction publique à prendre des mesures concrètes qui entraîneront un changement systémique.

89. Dans sa stratégie de développement durable, le Bureau du vérificateur général du Canada s'est engagé à rendre compte, dans le cadre de ses travaux d'audit, des progrès réalisés par les organisations fédérales en vue d'atteindre les objectifs de développement durable. Nous avons donc examiné si la Société avait intégré ces objectifs à ses activités.

90. Bien que la Société ne soit pas tenue de se conformer aux attentes du gouvernement fédéral à l'égard des ministères et des organismes fédéraux, elle a lancé des initiatives pour intégrer les objectifs de développement durable à ses activités et en rendre compte. Elle a notamment adopté et mis en œuvre sa stratégie d'écoresponsabilité, *On passe au vert*.

91. La stratégie de la Société s'articule autour de quatre principes clés :

- **Favoriser la production durable** — La Société prévoit adopter des pratiques de productions durables et faire progresser la production durable au Canada.
- **Réduire son empreinte** — La Société prévoit adopter diverses initiatives pour réduire sa consommation d'énergie et les émissions de carbone provenant de l'ensemble de ses installations, de son parc de véhicules, de ses déplacements, de sa consommation de ressources et de sa production de déchets.
- **Tracer un nouveau chemin** — La Société prévoit intégrer l'écoresponsabilité à ses valeurs clés en adoptant une politique de développement durable, en renseignant et en formant son personnel et en suscitant la participation de ses partenaires.

- **Façonner son cadre narratif** – La Société prévoit continuer à faire rapport sur les progrès réalisés dans la mise en œuvre de sa stratégie *On passe au vert* et renseignera la population canadienne sur les changements climatiques et les histoires liées à l’environnement qui sont pertinentes dans leur vie.

92. La Société a aussi travaillé à la mise en œuvre de son plan sur l’équité, la diversité et l’inclusion, *Cap sur le succès*, qui vise à refléter la diversité des auditoires canadiens, leurs expériences et leurs perspectives dans les contenus qu’elle offre et dans la composition de son effectif. La Société a pris plusieurs mesures pour mettre en œuvre cette priorité :

- embauche de deux cadres supérieurs responsables de l’équité, de la diversité et de l’inclusion au sein des services français et anglais;
- établissement de cibles en matière d’équité, de diversité et d’inclusion pour les postes au sein du personnel et de la direction, et comptes rendus sur l’atteinte de ces cibles;
- offre d’une formation aux membres de son effectif;
- inclusion de la diversité aux critères de sélections des contenus.

93. Dans sa mise à jour sur les initiatives en matière d’équité, de diversité et d’inclusion présentée en juin 2021, la Société a reconnu que le recrutement et le maintien en poste de talents issus de divers groupes (comme les personnes autochtones, racialisées et en situation de handicap) constituaient des priorités pour mieux refléter le Canada d’aujourd’hui. Elle a aussi reconnu que « diversité » ne voulait pas automatiquement dire « inclusion », à savoir, traiter chaque personne de manière équitable et respectueuse, valoriser ses contributions, l’accueillir et lui donner un sentiment d’appartenance. La Société a signalé qu’elle prenait des mesures pour corriger la situation. Par exemple, au début de 2022, Radio-Canada a lancé une initiative visant à favoriser une culture d’inclusion.

94. Selon nous, les objectifs de développement durable des Nations Unies constituent pour les organisations, y compris les sociétés d’État, un cadre qui les aide à cerner les effets sociaux, économiques et environnementaux de leurs activités et à y contribuer de façon positive et à communiquer les résultats à cet égard. À l’instar de CBC/Radio-Canada, nous encourageons les sociétés d’État à tenir compte de ces objectifs et à les utiliser comme un moyen d’intégrer les considérations liées au développement durable, à l’équité, à la diversité et à l’inclusion à leurs activités, tout en appuyant les efforts du gouvernement en faveur de ces initiatives importantes.

Conclusion

95. À notre avis, selon les critères établis, il existe une assurance raisonnable que les moyens et les méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave. Nous avons conclu que la Société Radio-Canada avait mis en œuvre ses moyens et méthodes tout au long de la période visée par l'audit d'une manière qui lui a fourni l'assurance raisonnable requise aux termes de l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

À propos de l'audit

Le présent rapport de certification indépendant sur la société Radio-Canada a été préparé par le Bureau du vérificateur général du Canada. Notre responsabilité consistait à exprimer :

- une opinion, à savoir si, pendant la période visée par l'audit, il existait une assurance raisonnable que les moyens et méthodes de la Société que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen ne comportaient aucun défaut grave;
- une conclusion sur la conformité de la Société, dans tous ses aspects importants, aux critères applicables.

En vertu de l'article 131 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la Société est tenue de mettre en œuvre, en matière de finances et de gestion, des moyens de contrôle et d'information et de faire appliquer des méthodes de gestion de manière à fournir l'assurance raisonnable que :

- ses actifs sont protégés et contrôlés;
- la gestion de ses ressources financières, humaines et matérielles est économique et efficiente;
- ses activités sont menées avec efficacité.

Aux termes de l'article 138 de la *Loi*, la Société est tenue de soumettre ces moyens et méthodes à un examen spécial au moins une fois tous les dix ans.

Tous les travaux effectués dans le cadre du présent audit ont été réalisés à un niveau d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 – Missions d'appréciation directe de Comptables professionnels agréés du Canada (CPA Canada), qui est présentée dans le Manuel de CPA Canada – Certification.

Le Bureau du vérificateur général du Canada applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1 et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Lors de la réalisation de nos travaux d'audit, nous nous sommes conformés aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie des codes de conduite pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable au Canada, qui reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Conformément à notre processus d'audit, nous avons obtenu ce qui suit de la Société :

- la confirmation de sa responsabilité à l'égard de l'objet considéré;
- la confirmation que les critères étaient valables pour la mission;
- la confirmation qu'elle nous a fourni tous les renseignements dont elle a connaissance et qui lui ont été demandés ou qui pourraient avoir une incidence importante sur les constatations ou la conclusion contenues dans le présent rapport;
- la confirmation que les faits présentés dans le présent rapport sont exacts.

Objectif de l'audit

Cet audit visait à déterminer si les moyens et les méthodes de CBC/Radio-Canada que nous avons sélectionnés aux fins de l'examen fournissaient à la Société l'assurance raisonnable que ses actifs étaient protégés et contrôlés, que ses ressources étaient gérées avec efficacité et économie et que ses activités étaient menées avec efficacité, comme l'exige l'article 138 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Étendue et méthode

Nos travaux d'audit ont porté sur la Société Radio-Canada (CBC/Radio-Canada). Nous avons délimité l'étendue de l'examen spécial en nous fondant sur notre évaluation des risques qui pourraient empêcher la Société de s'acquitter de ses obligations aux termes de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les moyens et méthodes sélectionnés pour chacun des secteurs de l'audit sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Dans le cadre de notre examen, nous nous sommes entretenus avec des membres du Conseil d'administration et de la haute direction ainsi qu'avec d'autres membres du personnel de la Société afin de mieux comprendre ses moyens et méthodes. Nous avons examiné des documents clés qui se rattachaient aux moyens et aux méthodes sélectionnés aux fins de l'examen. Nous avons testé les moyens et méthodes mis en place pour obtenir le niveau d'assurance d'audit requis. Nos tests ont parfois comporté des échantillonnages détaillés. Par exemple, nous avons prélevé des échantillons, selon notre jugement, lors de notre examen de la gouvernance de la Société, de la planification stratégique, de la gestion des risques d'entreprise, des activités de programmation, de la gestion du changement et des initiatives de modernisation.

Lors de la réalisation de l'examen spécial, nous nous sommes appuyés sur les rapports d'audit de la Société : Cadre de gestion des risques et gouvernance (2021), Projet Maison de Radio-Canada – Mise hors service (2021), Nouvelle Maison de Radio-Canada et Jeux olympiques – Examen de la gestion de projet (2021), Projet Maison de Radio-Canada – Contrôles de gestion de projet (2019), Projet Maison de Radio-Canada – Gestion des changements (2019), Revue de la stratégie numérique (2019) et Équité et diversité (2018).

Sources des critères

Les critères appliqués pour évaluer les moyens et méthodes sélectionnés sont présentés dans les pièces tout au long du rapport.

Gouvernance de la Société

CBC/Radio-Canada, *Guide de gouvernance du conseil d'administration*, 2019

Loi sur les conflits d'intérêts

Loi sur la radiodiffusion

Loi sur la gestion des finances publiques

Institute of Internal Auditors, *Practice Guide: Assessing Organizational Governance in the Public Sector*, 2014

Planification stratégique

CBC/Radio-Canada, *Guide de gouvernance du conseil d'administration*, 2019

CBC/Radio-Canada, plan stratégique *Entre nous, c'est pour la vie*, 2019-2024

CBC/Radio-Canada, plans d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024, de 2020-2021 à 2024-2025 et de 2021-2022 à 2025-2026

CBC/Radio-Canada, rapports semestriels sur le plan stratégique présenté au Conseil d'administration

Loi sur la radiodiffusion

Loi sur la gestion des finances publiques

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*, 2019

Conseil des normes comptables internationales du secteur public, *Lignes directrices de pratique recommandée 3, un rapport sur la performance de service*, 2015

Association des professionnels en ressources humaines et CCH, *Ultimate HR Manual*, 2010

ISACA, Cadre de référence COBIT 5 – EDS02 (Assurer la livraison des bénéfices), EDS03 (Assurer l'optimisation du risque), EDS04 (Assurer l'optimisation des ressources) et APO02 (Gérer la stratégie)

Gestion des risques d'entreprise

CBC/Radio-Canada, rapports annuels

CBC/Radio-Canada, FIN-1 Gestion des risques, 2012

Loi sur la radiodiffusion

Loi sur la gestion des finances publiques

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Le management des risques de l'entreprise – Une démarche intégrée à la stratégie et à la performance*, 2017

Organisation internationale de normalisation, Norme ISO 31000 – Management du risque – Lignes directrices, 2009

ISACA, Cadre de référence COBIT 5 – APO13 (Gérer la sécurité), BAI10 (Gérer la configuration), LSS05 (Gérer les services de sécurité) et SEM03 (Surveiller, évaluer et mesurer la conformité aux exigences externes)

Institute of Internal Auditors, *Global Technology Audit Guide : Évaluer le risque de cybersécurité – Les rôles des trois lignes de maîtrise*, 2016

Norme ISO/IEC 27001 – Management de la sécurité de l'information, 2013

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*, 2019

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, *Référentiel intégré de contrôle interne*, 2013

Programmation

CBC/Radio-Canada, plan stratégique *Entre nous, c'est pour la vie*, 2019-2024

CBC/Radio-Canada, plans d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024, de 2020-2021 à 2024-2025 et de 2021-2022 à 2025-2026

Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes, décisions et ordonnances de radiodiffusion applicables à CBC/Radio-Canada

Loi sur la radiodiffusion

Loi fédérale sur le développement durable

Nations Unies, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, 2015

Commission de la fonction publique du Canada, *Politique de nomination*, 2016

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Cadre de politique pour la gestion des personnes*, 2010

Greffier du Conseil privé, *Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale*, 2021

Gestion du changement et initiatives de modernisation

CBC/Radio-Canada, plan stratégique *Entre nous, c'est pour la vie*, 2019-2024

CBC/Radio-Canada, plans d'entreprise de 2019-2020 à 2023-2024, de 2020-2021 à 2024-2025 et de 2021-2022 à 2025-2026

CBC/Radio-Canada, *On passe au vert*, 2021-2026

Loi fédérale sur le développement durable

John Kotter, *The 8-Step Process for Leading Change*, 2019

Greffier du Conseil privé, *Appel à l'action en faveur de la lutte contre le racisme, de l'équité et de l'inclusion dans la fonction publique fédérale*, 2021

Conseil du Trésor, *Politique en matière d'apprentissage, de formation et de perfectionnement*, 2017

ISACA, *Cadre de référence COBIT 5 – APO05 (Gérer le portefeuille), APO03 (Gérer l'architecture d'entreprise), APO11 (Gérer la qualité), BAI03 (Gérer l'identification et la construction des solutions) et BAI07 (Gérer l'acceptation du changement et de la transition)*

Project Management Institute, *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®)*, 6^e édition, 2017

Conseil du Trésor, Politique sur la planification et la gestion des investissements, 2019

Nations Unies, *Transformer notre monde : le Programme de développement durable à l'horizon 2030*, 2015

Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada, *Guide pour les sociétés d'État sur la préparation des plans d'entreprise et des budgets*, 2019

Femmes et Égalité des genres Canada, *Approche du gouvernement du Canada sur l'analyse comparative entre les sexes plus*, 2021

Période visée par l'audit

L'examen spécial a porté sur la période allant du 1^{er} décembre 2020 au 4 février 2022. Il s'agit de la période à laquelle s'applique la conclusion de l'audit. Toutefois, afin de mieux comprendre les principaux moyens et méthodes, nous avons aussi examiné certains dossiers antérieurs à cette période.

Date du rapport

Nous avons fini de rassembler les éléments probants suffisants et appropriés à partir desquels nous avons fondé notre conclusion le 8 juin 2022, à Ottawa, au Canada.

Équipe d'audit

L'examen spécial a été réalisé par une équipe multidisciplinaire du Bureau du vérificateur général du Canada dirigée par Riowen Abgrall, directeur principal, qui était appuyé par les directrices Annie Branchaud et Josée Maltais, ainsi que de Marc-André Gervais, chef de mission d'audit. Le directeur principal est responsable de la qualité de l'audit dans son ensemble. Il doit s'assurer notamment que les travaux d'audit sont exécutés conformément aux normes professionnelles, aux exigences des textes légaux et réglementaires ainsi qu'aux politiques et au système de contrôle qualité du Bureau du vérificateur général du Canada.

Tableau des recommandations

Le tableau qui suit regroupe les recommandations et les réponses apparaissant dans le présent rapport. Le numéro qui précède chaque recommandation correspond au numéro du paragraphe de la recommandation dans le rapport.

Recommandation	Réponse
<p>32 La Société Radio-Canada devrait fournir au Conseil d'administration au moins une fois par année un rapport sur son niveau de conformité aux lois et aux règlements qui sont importants pour ses activités. Elle devrait aussi indiquer clairement quelles personnes ou quels secteurs de la Société sont responsables de la surveillance de la conformité.</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada fournira au Conseil d'administration un rapport sur sa conformité aux lois essentielles à ses activités. Les responsabilités internes et la surveillance de la conformité seront précisées davantage et documentées. La Société prévoit mettre en œuvre ce processus d'ici l'exercice 2023-2024.</p>
<p>37 La Société Radio-Canada devrait établir un plan stratégique exhaustif des ressources humaines qui serait assorti d'un plan d'affectation des ressources, d'une évaluation des besoins futurs, d'un recensement des lacunes en matière de dotation ou de compétences ainsi que de procédures de suivi.</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada poursuit son travail visant à améliorer sa planification stratégique en matière de ressources humaines au moyen de nombreuses initiatives, dont le déploiement sur plusieurs années d'un nouveau système de gestion de l'information des ressources humaines qui viendra appuyer la planification des effectifs. D'ici là, la Société demeure résolue à moderniser ses processus de ressources humaines, à améliorer l'expérience des employés et à refléter davantage la diversité devant et derrière les caméras. Le fait de documenter la planification de ses effectifs et ses besoins en dotation à long terme placera la Société en meilleure position pour poursuivre activement son adaptation aux nouvelles réalités et tendances du marché. La préparation de la documentation du processus de planification des effectifs et des améliorations connexes devrait être terminée d'ici la fin de l'année civile 2024.</p>
<p>42 La Société Radio-Canada devrait mettre à jour sa politique de gestion des risques d'entreprise de manière à préciser les rôles et responsabilités, à désigner les responsables des risques, à définir sa propension au risque, à établir des niveaux de tolérance au risque et des cibles, à définir le processus de communication des risques à un échelon supérieur et à présenter des mesures concrètes à prendre ainsi que les délais d'exécution prévus. La Société devrait aussi offrir une formation sur la gestion des risques au Conseil d'administration et à la direction.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le programme de gestion des risques d'entreprise de la Société Radio-Canada identifie, gère et atténue les risques existants et émergents. La mise à jour de nos politiques pour y intégrer et élargir les attributs recommandés, les changements de processus associés qu'il faudra apporter et la formation d'appoint pour les membres du Conseil et de la direction, contribueront à améliorer le programme et permettront de nous assurer qu'il s'inscrit dans les pratiques actuelles. Ce travail d'actualisation devrait être terminé d'ici la fin de l'année civile 2023.</p>

Recommandation	Réponse
<p>45 La Société Radio-Canada devrait définir et suivre des procédures et des lignes directrices claires pour les tests de ses plans de reprise après sinistre et de poursuite des activités.</p>	<p>Recommandation acceptée. L'optimisation des procédures et des lignes directrices de la Société Radio-Canada concernant les tests réguliers auxquels sont soumis les plans de reprise après sinistre et de poursuite des activités permettra de s'assurer de la disponibilité et de la fiabilité des réseaux de CBC/Radio-Canada. Ces procédures et lignes directrices devraient être prêtes d'ici la fin de l'année civile 2023.</p>
<p>49 La Société Radio-Canada devrait améliorer ses rapports destinés au Conseil d'administration et à la haute direction en précisant les échéanciers, les personnes responsables et les résultats attendus pour chacune des mesures d'atténuation.</p>	<p>Recommandation acceptée. Le fait d'améliorer les rapports internes de la Société Radio-Canada sur les activités d'atténuation des risques donnera au Conseil d'administration et à la haute direction une image plus complète pour surveiller les progrès réalisés dans la gestion des risques résiduels de l'entreprise. Ce travail d'actualisation devrait être terminé d'ici la fin de l'année civile 2023.</p>
<p>68 La Société Radio-Canada devrait formuler un énoncé global de la culture qu'elle souhaite établir, en définissant clairement le lien entre la culture souhaitée et ses valeurs approuvées ainsi que la façon dont les initiatives et projets importants contribueront à la culture souhaitée, et présenter les échéanciers connexes. La Société devrait aussi indiquer comment elle surveillera et communiquera les progrès réalisés vers la réalisation de la culture souhaitée.</p>	<p>Recommandation acceptée. La culture organisationnelle de la Société Radio-Canada s'appuie sur ses valeurs institutionnelles : créativité, inclusion, pertinence et intégrité. En raison de la nature créative de ses activités, la Société bénéficie d'une diversité de points de vue, notamment de la diversité linguistique et régionale du pays. La Société reconnaît que l'établissement d'un cadre relatif au changement de culture lui serait bénéfique, car cela permettrait d'associer les valeurs de l'organisation aux principales initiatives liées à ce changement. La Société s'attend à ce qu'un cadre relatif au changement de culture et un processus de surveillance et de production de rapports soient établis d'ici la fin de l'année civile 2024.</p>
<p>71 La Société Radio-Canada devrait inclure des compétences en gestion de la culture organisationnelle et en leadership du changement dans la grille des compétences des membres du Conseil d'administration ou dans les compétences et profils recherchés pour les membres.</p>	<p>Recommandation acceptée. La section du Guide de gouvernance du Conseil d'administration sur les critères de sélection sera actualisée pour intégrer la culture organisationnelle et le leadership en matière de changement comme compétences souhaitées. La Société Radio-Canada entend procéder à cette mise à jour au cours de l'exercice 2022-2023.</p>
<p>74 La Société Radio-Canada devrait offrir une formation approfondie sur le leadership en matière de changement aux membres de la haute direction et du Conseil d'administration.</p>	<p>Recommandation acceptée. La Société Radio-Canada mettra en place une formation en gestion du changement à l'intention des administrateurs au cours de l'exercice 2023-2024. La formation en gestion du changement destinée à la haute direction de la Société devrait être prête d'ici l'exercice 2024-2025.</p>

Recommandation	Réponse
<p>82 La Société Radio-Canada devrait exiger que tous ses projets importants liés à l'infrastructure et aux technologies respectent les principes de gestion de projets. Elle devrait notamment exiger que de tels projets reposent sur un cadre de gestion de projets adapté à la taille, au type et à la complexité du projet, qu'un plan de communication soit élaboré pour chaque projet et que la réalisation des avantages attendus du projet soit examinée.</p>	<p>Recommandation acceptée. L'amélioration du cadre de gestion de projets liés à l'infrastructure et aux technologies permettra à la Société Radio-Canada de faire le suivi des résultats attendus ainsi que des risques et des enjeux associés à l'exécution des projets. Cela lui permettra aussi de s'assurer de l'atteinte des résultats et de leur conformité aux objectifs stratégiques globaux de la Société.</p> <p>Au moment de la rédaction du rapport, la Société était déjà engagée dans le processus visant à améliorer le cadre de gestion de projets liés à l'infrastructure et aux technologies. Les travaux visant à donner suite à cette recommandation se dérouleront en plusieurs phases. Le niveau de maturité attendu sera atteint d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.</p>
<p>85 Pour gérer les ressources limitées et réaliser ses priorités, la Société Radio-Canada devrait établir des mécanismes de gouvernance de projets à l'échelle de l'organisation qui prévoient notamment l'exigence d'évaluer les besoins en ressources de chaque projet et la nécessité d'exercer une surveillance et de produire des rapports à l'égard de l'ensemble du portefeuille de projets d'infrastructure et de technologies.</p>	<p>Recommandation acceptée. L'amélioration des mécanismes de gouvernance pour les projets liés à l'infrastructure et aux technologies de la Société Radio-Canada permettra de faciliter le suivi des réalisations et des besoins en ressources pour les grands projets.</p> <p>Au moment de la rédaction du rapport, la Société était déjà engagée dans le travail d'amélioration des mécanismes de gouvernance existants. Les travaux visant à donner suite à cette recommandation se dérouleront en plusieurs phases. Le niveau de maturité attendue sera atteint d'ici la fin de l'exercice 2024-2025.</p>

