



SOMMAIRE DU PLAN — D'ENTREPRISE

2021-2022 À 2025-2026

TABLE DES MATIÈRES

1. MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE	2
2. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION	3
3. QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES	4
4. NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL	6
5. ENTRE NOUS, C'EST POUR LA VIE – INITIATIVES STRATÉGIQUES 2019-2024	8
6. MESURER NOTRE RENDEMENT	15
7. APERÇU FINANCIER	23
ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES	25
ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS	26
ANNEXE C : GESTION DES RISQUES	29
ANNEXE D : NOTRE MANDAT ET NOTRE GOUVERNANCE	37

NOTE RELATIVE À LA RÉDACTION

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

NOTE RELATIVE AUX DÉCLARATIONS PROSPECTIVES

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

NOTE RELATIVE AUX INDICATEURS DE RENDEMENT

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

1. MESSAGE DE LA PRÉSIDENTE-DIRECTRICE GÉNÉRALE

La pandémie de COVID-19 qui étend son emprise sur le monde depuis 2020 a accéléré et amplifié des tendances de fond déjà bien présentes dans le secteur des médias. Le virage des auditoires vers le numérique, la popularité croissante des plateformes étrangères de diffusion en continu et la prolifération de la désinformation sont quelques-uns des phénomènes à l'origine des défis majeurs que nous aurons à relever dans les années à venir.

Cette pandémie a aussi mis en lumière l'importance des médias de service public. Dès le début de la crise, les Canadiens se sont tournés en nombre record vers CBC/Radio-Canada. Nos services numériques se sont hissés au quatrième rang des destinations web les plus populaires au pays, tout de suite après ceux de Google, Facebook et Microsoft, attirant plus de 24 millions d'utilisateurs par mois¹. Ce résultat témoigne de la confiance qu'accordent les Canadiens à leur diffuseur public national.

Les Canadiens ont besoin d'un écosystème médiatique en santé, doté d'une pluralité de sources d'information fiables et solides. C'est pourquoi nous travaillons à soutenir les médias d'information privés et communautaires du pays à travers des partenariats et des initiatives comme notre répertoire des médias locaux, [L'info locale est indispensable](#), inauguré en octobre 2020.

L'utilisation croissante de nos services numériques démontre la nécessité de rejoindre les Canadiens sur les plateformes qu'ils utilisent. Cette approche est au fondement du renouvellement de nos [licences](#) auprès du CRTC. Nous sommes le premier diffuseur à proposer au CRTC de reconnaître l'importance grandissante de la programmation audiovisuelle sur les plateformes numériques. Nous plaçons ainsi les Canadiens au cœur de nos décisions, tout en franchissant une étape importante dans la transition vers un cadre réglementaire moderne nous permettant de servir l'ensemble de la population, et ce, sur les plateformes de leur choix.

Si notre auditoire change dans ses habitudes de consommation des médias, il en va de même pour sa composition. À mesure que le visage du Canada se diversifie, le diffuseur public évolue aussi, intégrant cette diversité dans notre programmation et dans nos effectifs. Nous avons ainsi [accélééré nos actions](#) pour incarner le Canada d'aujourd'hui et poursuivrons nos efforts de transformation avec l'adoption d'un nouveau plan triennal sur la diversité et l'inclusion plus tard en 2021.

Refléter le Canada et rejoindre nos auditoires là où ils se trouvent, sur leurs plateformes de prédilection, c'est le mandat du diffuseur public, et c'est la promesse que nous faisons aux Canadiens.



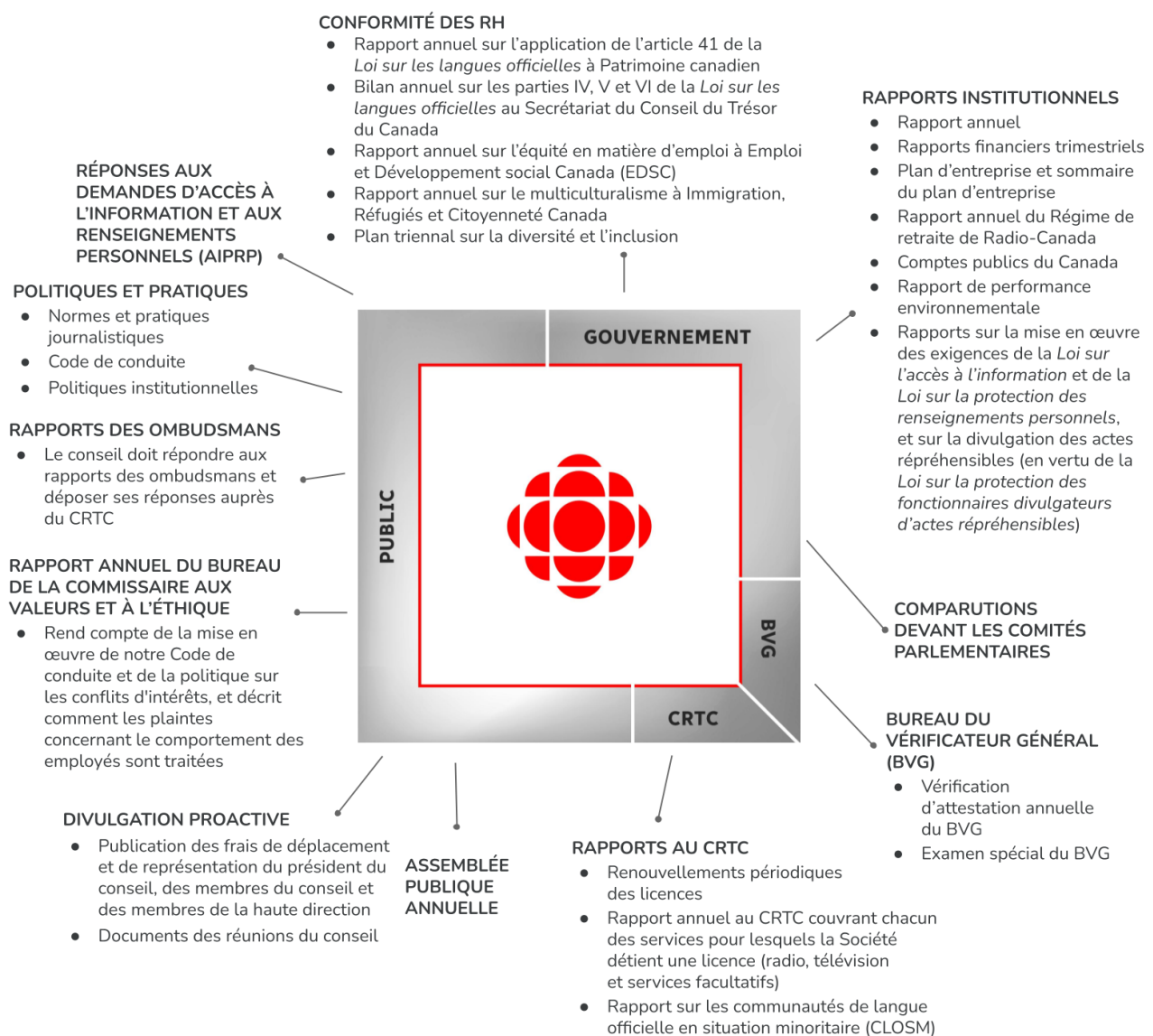
Catherine Tait
Présidente-directrice générale



¹ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques, Canada. Portée non dupliquée des plateformes numériques de CBC/Radio-Canada.

2. NOTRE ENGAGEMENT ENVERS LA TRANSPARENCE ET LA RESPONSABILISATION

En tant que diffuseur public national du Canada, nous accordons beaucoup d'importance à notre obligation de transparence et de responsabilisation envers les Canadiens. Nous publions sur [notre site web institutionnel](#) de l'information sur nos activités et sur la gestion des ressources publiques qui nous sont confiées. De plus, nous avons lancé en juin 2021 une [stratégie quinquennale de développement durable](#). S'appuyant sur les données que nous publions depuis 2008 sur notre [performance environnementale](#), cette stratégie vise à faire de la durabilité de l'environnement une priorité dans nos rôles et responsabilités, ainsi que dans nos processus et les décisions que nous prenons.



3. QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES

QUI NOUS SOMMES

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

NOTRE MISSION

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

NOTRE VISION

Entre nous, c'est pour la vie

NOS VALEURS

Intégrité
Créativité
Pertinence
Inclusion

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

Nous offrons six canaux de contenu audio partout en Amérique du Nord dans le cadre d'un partenariat avec la radio par satellite SiriusXM. Nous nous associons également avec d'autres diffuseurs publics francophones sur la plateforme internationale TV5MONDE, où nous diffusons des contenus vidéo canadiens en français.

Au 31 mars 2021, nous avions à notre emploi 6 525 employés permanents, 351 employés temporaires et 705 employés contractuels. Nos effectifs proviennent de tous les horizons et d'une variété de cultures. Leur apport est crucial, et c'est grâce à eux que nous arrivons à incarner le Canada d'aujourd'hui.

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



SERVIR LES CANADIENS

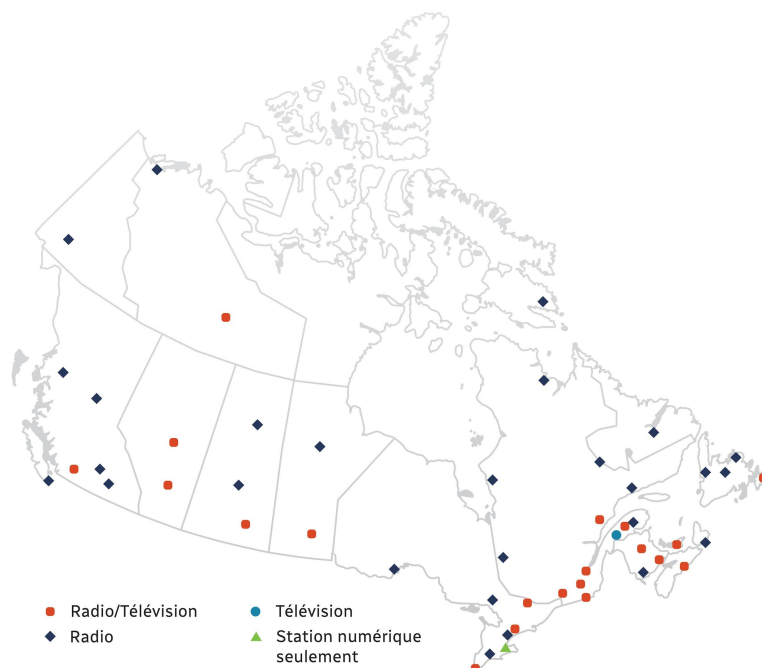
Notre mandat prévu par la *Loi sur la radiodiffusion* consiste à renseigner, à éclairer et à divertir tous les Canadiens. La *Loi* énonce en outre que notre programmation devrait :

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

Nous portons une attention particulière aux besoins des communautés autochtones du Canada, et nous avons à cœur de les refléter dans nos actions et notre programmation. C'est pourquoi nous diffusons une programmation en huit langues autochtones (chipewyan, cri, gwich'in, inuktitut, inuvialuktun, esclava du Nord, esclava du Sud et tlicho) par l'intermédiaire de CBC North².

Nous devons offrir, en vertu du paragraphe 46(2) de la *Loi*, un service international, qui est assuré par Radio Canada International (RCI). [RCI](#) est actuellement disponible en six langues : français, anglais, espagnol, arabe, chinois et pendjabi. Le tagalog sera ajouté plus tard en 2021.

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



² Source : Carte représentant les stations de CBC/Radio-Canada, y compris notre station affiliée (août 2020). Cette carte indique l'emplacement géographique de nos stations de radio et de télévision autorisées par le CRTC partout au Canada. On y trouve également notre station consacrée uniquement aux services numériques, même si les autres stations offrent également ce type de services. Cette carte ne tient toutefois pas compte de nos divers centres de collecte de l'information et de nos bureaux journalistiques à l'étranger, qu'ils soient permanents ou éphémères.

4. NOTRE CONTEXTE OPÉRATIONNEL

Chaque année, CBC/Radio-Canada produit l'Enviroscan, une analyse de l'environnement médiatique canadien. Le diffuseur public prend ainsi le pouls de l'industrie et recense les principales difficultés et occasions qui se présentent aux médias et aux entreprises de radiodiffusion. Voici les faits saillants de l'[Enviroscan 2020](#) :

Un environnement médiatique déjà complexe

L'exercice 2020-2021 a été une année sans pareille, et tous les secteurs en ont senti les effets, y compris l'industrie canadienne des médias et de la radiodiffusion. Avant la pandémie, l'industrie médiatique faisait déjà face à une conjoncture économique incertaine, tous les diffuseurs accusant encore une fois des baisses de leurs revenus publicitaires ainsi que de leurs revenus d'abonnement en raison du phénomène d'abandon des services de télévision.

Dans les secteurs de la culture et des médias, des entreprises d'ici comme des géants internationaux ont dû procéder à d'importantes mises à pied. L'écosystème canadien de l'information a subi des pressions accrues durant la pandémie, surtout à l'échelle locale. En ce qui concerne la production de contenus, les retards, les défis que posent les consignes sanitaires et l'effondrement initial de certaines catégories d'émissions, comme les sports et le divertissement en direct, ont entraîné des défis supplémentaires.

Consommation des médias durant la première année de la pandémie

Les habitudes des auditoires canadiens ont changé durant la pandémie : l'écoute de la télévision (tout particulièrement des nouvelles) a augmenté, de même que les abonnements aux services de vidéo sur demande par abonnement (VSDA) et à plusieurs services de diffusion en continu en même temps, ainsi que le recours aux plateformes numériques, surtout pour consulter les nouvelles en ligne.

Par ailleurs, la consommation de sports en VSDA, de radio AM/FM traditionnelle, surtout la radio parlée, et de contenus audio en ligne a enregistré une baisse importante au printemps 2020 en raison de la pandémie, mais a rebondi depuis.

L'innovation au service du public

La COVID-19 a beaucoup nui à l'industrie des médias, mais a aussi stimulé l'innovation : exploitation de nouvelles technologies ou d'applications existantes de nouvelles manières, ou encore, développement et lancement de plateformes et d'offres entièrement nouvelles.

En optant pour des lancements en VSDA dès le départ, notamment pour *Mulan* (Disney+), *Trolls World Tour* (Peacock) et *The Witches* (HBO Max), des plateformes de visionnement en ligne ont démontré qu'il est possible pour les longs métrages à succès de trouver leur public directement.

Conséquence directe de la pandémie, de nouvelles façons de communiquer ont été développées ou ont gagné en popularité en 2020, comme le visionnement de contenus en famille et entre amis grâce à des applications comme Teleparty (anciennement Netflix Party). De la même façon, les applications de vidéoconférence ont eu la cote, y compris Zoom, qui arrive maintenant au troisième rang des applications de vidéoconférence les plus populaires (derrière Facebook Messenger et FaceTime).

Un nombre record de concerts, de pièces de théâtre et d'émissions traditionnellement présentées en direct, comme les galas de remise de prix, ont été diffusés en ligne. Des concerts virtuels ont été diffusés sur des plateformes de médias sociaux comme Twitch et YouTube. Par ailleurs, la soirée *One World: Together at Home*, un événement de collecte de fonds, a été organisée en soutien aux travailleurs de la santé. À cette occasion, des prestations musicales de grandes vedettes du monde du spectacle ont été diffusées en direct sur YouTube pendant huit heures. Chez nous, CBC/Radio-Canada a uni ses efforts à ceux d'autres médias et de vedettes canadiennes dans la diffusion de *Stronger Together, Tous Ensemble*, un concert-bénéfice pour aider financièrement les personnes aux premières lignes de la bataille contre la COVID-19 et amasser des fonds pour l'organisme Banques alimentaires Canada.

Première remise de prix virtuelle d'importance, la 72^e cérémonie de remise des prix Emmy® a reçu beaucoup d'éloges pour son caractère novateur et ingénieux, et le 42^e Gala de l'ADISQ a été diffusé en direct des studios de Radio-Canada. Des compagnies de théâtre ont créé des bandes audio de leurs prestations afin de les diffuser à la

radio AM/FM ou en continu, puis sous forme de balados (PlayME pour CBC), tandis que des pièces à succès de Broadway comme *Hamilton* ont été lancées sur des plateformes comme Disney+ et que le Cirque du Soleil a offert ses spectacles en ligne sur CirqueConnect.

Des nouvelles dignes de confiance

On ne saurait surestimer la valeur des nouvelles dignes de confiance, aussi bien sur les plateformes numériques que traditionnelles, tout particulièrement en période de crise. Les Canadiens veulent s'informer à des sources d'ici : plus de 80 % des bulletins de nouvelles télévisés regardés au pays sont de source canadienne³.

Des nouvelles de dernière heure aux conférences de presse des autorités sanitaires en passant par les mises à jour provinciales et les reportages approfondis, les auditoires se sont tournés vers des sources de nouvelles canadiennes dignes de confiance dès le début de la pandémie. Au cours de cette période, 73 % des internautes canadiens ont indiqué que les médias traditionnels étaient la source de nouvelles qui leur inspirait le plus confiance⁴. Par contre, de mars à décembre 2020, 26 organes de presse canadiens ont malheureusement dû cesser leurs activités, dont 12 journaux locaux. Dans ce contexte, CBC/Radio-Canada collabore avec ses partenaires des médias privés à des projets pilotes et à d'autres initiatives afin de soutenir la diversité des sources d'information proposées aux Canadiens. CBC/Radio-Canada a lancé l'initiative [L'info locale est indispensable](#), un répertoire national qui aide les Canadiens à trouver et à aider les médias locaux de leur collectivité.

Les Canadiens se sont tournés par milliers vers les équipes de vérification des faits de CBC et de Radio-Canada pour démêler le vrai du faux. L'[International Fact-Checking Network \(IFCN\)](#), dont les [Décrypteurs](#) de Radio-Canada font partie, a même été mis en nomination pour le prix Nobel de la paix de cette année. Créé en 2015, l'IFCN soutient des initiatives de vérification des faits partout sur la planète en faisant la promotion des échanges et des meilleures pratiques dans ce domaine.

D'autres changements à l'horizon

Les licences de radiodiffusion de CBC/Radio-Canada expireront le 31 août 2021. Dans le cadre du processus de renouvellement, le CRTC a voulu savoir ce que pensent les Canadiens des services et de la programmation de leur diffuseur public.

Le CRTC a donc lancé des consultations, dont le premier volet s'est étendu du 25 novembre 2019 au 20 février 2020. Ensuite, entre le 22 juin et le 13 juillet 2020, il a demandé des précisions concernant les données financières relatives aux services numériques de CBC/Radio-Canada. Toujours dans le cadre du processus de renouvellement des licences, le CRTC a tenu une audience publique virtuelle du 11 au 28 janvier 2021, durant laquelle des membres du public et les parties intéressées ont pu donner leur avis sur nos services aux Canadiens. Dans sa demande de renouvellement et durant l'instance, CBC/Radio-Canada a expliqué comment elle allait relever le défi de passer d'une réglementation couvrant les médias traditionnels à un cadre réglementaire tourné vers l'avenir et tenant compte des plateformes numériques.

Non seulement ce cadre tiendrait compte de la réalité multiplateforme actuelle, mais il serait également assez souple pour s'adapter à l'évolution de l'industrie des médias. En bref, nous avons proposé un « pont vers l'avenir », vers un écosystème médiatique plus numérique.

Le CRTC devrait rendre sa décision au cours de la seconde moitié de 2021.

Enfin, sur le plan législatif, le gouvernement a déposé son projet de loi C-10, qui vise à modifier la *Loi sur la radiodiffusion* de manière à ce qu'elle s'applique explicitement aux entreprises canadiennes et étrangères offrant des contenus audio et audiovisuels en ligne.

³ Source : Numeris, audimètres portables télévision, 2+, total TV, total Canada, année de radiodiffusion 2019-2020.

⁴ Source : Observateur des technologies médias, printemps 2020.

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

LES AUDITOIRES AU CŒUR DE NOS DÉCISIONS ET DE NOS ACTIONS

Entre nous, c'est pour la vie est notre stratégie triennale inaugurée en mai 2019. En raison des bouleversements causés par la pandémie de COVID-19, le conseil d'administration a approuvé la prolongation de notre plan stratégique de deux ans, jusqu'à l'exercice 2023-2024. Cette stratégie s'appuie sur les succès de nos services existants pour élargir et approfondir l'engagement des Canadiens envers leur diffuseur public. D'abord et avant tout, elle place nos auditoires au cœur de tout ce que nous faisons. Nous sommes là pour nos auditoires, avec nos auditoires.

Nos auditoires méritent qu'on leur donne le meilleur de nous-mêmes. Les histoires des Canadiens nous tiennent à cœur et nous les portons avec créativité et intégrité. Chaque jour, nous aspirons à ce que les histoires que nous racontons soient à la fois inclusives et pertinentes.

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

Nous faisons aussi face aux défis économiques en innovant et en explorant toutes les avenues susceptibles de nous permettre d'augmenter nos revenus et de continuer à offrir nos services aux Canadiens.

UN CHAMPION POUR NOTRE CULTURE

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

- Nous offrons un tremplin aux voix et aux histoires canadiennes dans un monde où elles ont plus que jamais besoin de se démarquer pour faire leur place.
- Nous agissons comme rempart contre la désinformation, les « fausses nouvelles » et les algorithmes qui menacent le droit à une information crédible et basée sur les faits, une des assises de notre démocratie.
- Nous continuons d'appuyer une révision du cadre réglementaire de manière à ce que les entreprises numériques – canadiennes et étrangères – qui profitent de l'attachement des Canadiens pour le contenu contribuent à la création de la culture canadienne, comme le font déjà les entreprises de radiodiffusion traditionnelle.

MISSION

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

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

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

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

BÂTIR UNE RELATION AVEC LES CANADIENS QUI DURERA TOUTE LEUR VIE

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

DEMEURER LA RÉFÉRENCE COMME MARQUE MÉDIA QUI INSPIRE LE PLUS CONFIANCE AU PAYS

Nous sommes aujourd'hui la marque média qui inspire le plus la confiance des Canadiens. Il s'agit de notre capital le plus précieux. Nous renforçons ce lien de confiance et l'utilisons comme levier pour mieux informer les communautés et favoriser des échanges éclairés d'idées et de points de vue.

NOTRE PRIORITÉ

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

INITIATIVES ET RÉALISATIONS STRATÉGIQUES POUR 2019-2024

Dans la section ci-dessous, nous décrivons les initiatives stratégiques, associées à chacune de nos grandes priorités, mises en œuvre au cours de notre stratégie *Entre nous, c'est pour la vie*. Nous faisons également rapport des progrès que nous avons réalisés en 2020-2021. Pour en savoir plus sur notre plan stratégique, voir notre [site web institutionnel](#). Pour connaître nos réalisations de 2019-2020, veuillez consulter le [sommaire de notre plan d'entreprise](#) de l'année dernière.

1. PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES

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

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

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

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

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

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

Réalisations de 2020-2021

Amélioration de nos plateformes numériques afin d'accroître l'engagement des utilisateurs et la découvrabilité, en ajoutant des recommandations personnalisées, des fonctions de recherche plus efficaces ainsi que des contenus présentés par thèmes, comme sur [Mordu](#) de Radio-Canada, une plateforme interactive unique où tout trouver sur l'alimentation.

Efforts soutenus pour lutter contre la désinformation durant la pandémie (p. ex., [Décrypteurs](#), [Rad.](#), [Confronting COVID: The National Virtual Town Hall](#), [Coronavirus Outbreak: Fact vs Fiction](#)).

Poursuite de notre projet d'harmonisation des technologies utilisées dans le fonctionnement de nos plateformes de contournement CBC Gem et ICI TOU.TV.

Bonification des catalogues d'ICI TOU.TV et de CBC Gem encore cette année avec l'ajout d'émissions comme [Les mecs](#) et [Pen15](#).

Poursuite du développement de nos applications audio [QHdio](#) et [CBC Listen](#) avec le lancement de nouveaux balados originaux ciblant divers groupes démographiques (p. ex., [Caucus](#), [Pour l'avoir vécu](#), [Brainwashed](#), [Recall: How to Start a Revolution](#)).

2. CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES

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

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

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

Devenir une marque incontournable pour les contenus jeunesse.

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

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

Réalisations de 2020-2021

Offre d'une programmation diversifiée sur nos plateformes jeunesse, malgré les défis que pose la production au temps de la COVID-19, comprenant des émissions comme [L'effet secondaire](#) et [Bouge!](#) de Radio-Canada, et [Find Me in Paris](#) et [Dino Ranch](#) de CBC.

Bonification de notre offre audio ciblant les jeunes Canadiens avec le retour de balados originaux comme [The Story Store](#) et [Tai Asks Why](#) sur CBC, et [Bododo](#) et [Le guide de survie des Débrouillards](#) sur Radio-Canada.

Amélioration continue de notre offre de nouvelles pour les jeunes ([MAJ \[Mon actualité du jour\]](#) et [CBC Kids News](#)) en priorisant des sujets importants comme la COVID-19 et le racisme anti-Noirs et anti-Autochtones.

Accès gratuit à [Curio.ca](#) pour tous les Canadiens durant la pandémie.

Bonification de notre programmation jeunesse pour mieux refléter les communautés autochtones avec des créations telles que [Théo le loup](#), [Canot cocasse](#), [Molly of Denali](#) et [Anaana's Tent](#) (en [anglais](#) et en [inuktitut](#)).

3. PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS

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

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

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

Améliorer nos services à l'échelle régionale et locale.

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

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

Réalisations de 2020-2021

Lancement de [L'info locale est indispensable](#), le premier répertoire des médias d'information locaux du Canada, dans le cadre des efforts déployés pour soutenir la pluralité des sources d'information dignes de confiance.

Amélioration de notre couverture du Grand Nord canadien grâce à l'ajout de personnel, y compris un nouveau poste de premier directeur principal à CBC, à un partenariat avec l'Université Carleton pour offrir des [stages dans le Grand Nord](#), et à une présence permanente de Radio-Canada au Nunavut pour couvrir l'actualité locale.

Enrichissement de notre offre locale avec des émissions comme [Alone Together: Personal Stories from the Pandemic](#), [Tout simplement country](#) et [Le grand réveil](#), et de notre offre numérique avec des propositions comme [Home's Cool](#), [Empreintes](#), [Serenity: A life cut short](#) et [Lac-Mégantic : la dernière nuit](#).

Production de balados aux quatre coins du pays comme [Urgence sur la ligne](#), [Ingénieux junior](#), [What on Earth](#) et [World on Fire](#).

Présentation d'événements importants tenus dans des communautés de partout au pays, comme [Nova Scotia Remembers](#) (un rassemblement virtuel à la mémoire des victimes de la tuerie en Nouvelle-Écosse), le Startupfest 2020 et la couverture des élections provinciales.

Lancement du tout premier vidéojournal (bulletin de nouvelles en ligne) à Rouyn-Noranda dans le cadre de nos efforts visant à assurer une présence dans les marchés sans téléjournal en français, et transfert de notre programmation en cri sur les ondes de CBC Radio One à la suite de consultations avec des membres de la nation crie afin de mieux répondre aux besoins de cette communauté.

4. INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI

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

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

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

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

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

Réalisations de 2020-2021

[Mise à jour de notre Plan sur la diversité et l'inclusion](#) pour améliorer la représentation et l'inclusion au sein de notre effectif et offrir plus d'outils à nos équipes (Fais-toi entendre; ateliers pour les créateurs et créatrices autochtones, noirs et racisés à CBC Manitoba).

Reconnaissance de CBC/Radio-Canada comme employeur de choix ([palmarès des 100 meilleurs employeurs du Canada](#)) et comme chef de file de la parité femmes-hommes pour une deuxième année d'affilée, et poursuite de nos initiatives pour promouvoir la parité femmes-hommes, tant au sein de notre effectif que dans nos contenus.

Partenariats avec d'autres entreprises médiatiques canadiennes pour lancer [EmbauchezDIVERSITÉ](#), et avec la Fondation pour le journalisme canadien pour offrir de nouvelles bourses de journalisme réservées aux personnes [noires](#) et [autochtones](#).

Offre d'une formation sur le journalisme dans les communautés autochtones et d'une série d'ateliers virtuels intitulée One Stop Funding Workshop pour les créateurs émergents de la diversité.

Enrichissement de notre programmation pour incarner le Canada d'aujourd'hui dans nos contenus vidéo ([Funny Boy](#), [Sing Me a Lullaby](#), [Une rivière métissée](#) et [La table de Kim](#)), audio ([Uncensored](#), [They & Us](#), [Héritage](#), [Laissez-nous raconter : L'histoire crochie](#), [Inuit Unikkaangit](#)) et numériques ([Being Black in Canada](#), [Black Changemakers](#), [Out of the Dark: Real Talk on Mental Health](#), [Xavier Jourson, la transition](#)).

Accessibilité à nos contenus facilitée pour les personnes malentendantes, entre autres avec l'ajout de l'interprétation simultanée en langue des signes québécoise et en langue ASL (American Sign Language) à la diffusion des conférences de presse durant la pandémie.

5. FAIRE RAYONNER LE CANADA DANS LE MONDE

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

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

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

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

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

Réalisations de 2020-2021

Rayonnement à l'international des contenus canadiens grâce à des partenariats conclus avec la [RTBF](#) et avec [TV5MONDEplus](#) pour échanger des contenus vidéo, et avec la Foire du livre de Francfort pour faire connaître des auteurs canadiens et leurs œuvres.

Reconnaitances reçues sur la scène internationale, notamment neuf prix Emmy pour *Schitt's Creek*, le titre de radiodiffuseur de l'année aux [New York Festivals Radio Awards](#), et le prix du meilleur balado francophone hors France au Paris Podcast Festival pour [Laissez-nous raconter : L'histoire crochie](#).

Lancement de coproductions audio et vidéo dans le cadre de collaborations avec des diffuseurs et des maisons de production comme Radio France, [BET+](#) et [Munck Studios](#), et de créations comme la série télévisée [Enslaved](#) et la série balado [French Connection : Marseille, Montréal, New York](#).

Amorce d'une transformation de [Radio Canada International](#) afin d'offrir plus de contenus en plus de langues (pendjabi et tagalog) ainsi qu'une meilleure visibilité; et amélioration de notre couverture internationale grâce à l'ouverture d'un nouveau bureau à Mumbai.

6. MESURER NOTRE RENDEMENT

Notre rendement – mandat et vision

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

Les faits saillants du sondage de 2020-2021 sont présentés ci-après.

78 % des Canadiens utilisent au moins un de nos services sur une base mensuelle

85 % des Canadiens affirment qu'il est important pour le Canada d'avoir un diffuseur public national comme CBC/Radio-Canada.

70 % + 15 %

82 % des Canadiens sont d'accord pour dire qu'il y a clairement un besoin et un rôle pour CBC/Radio-Canada dans le futur.

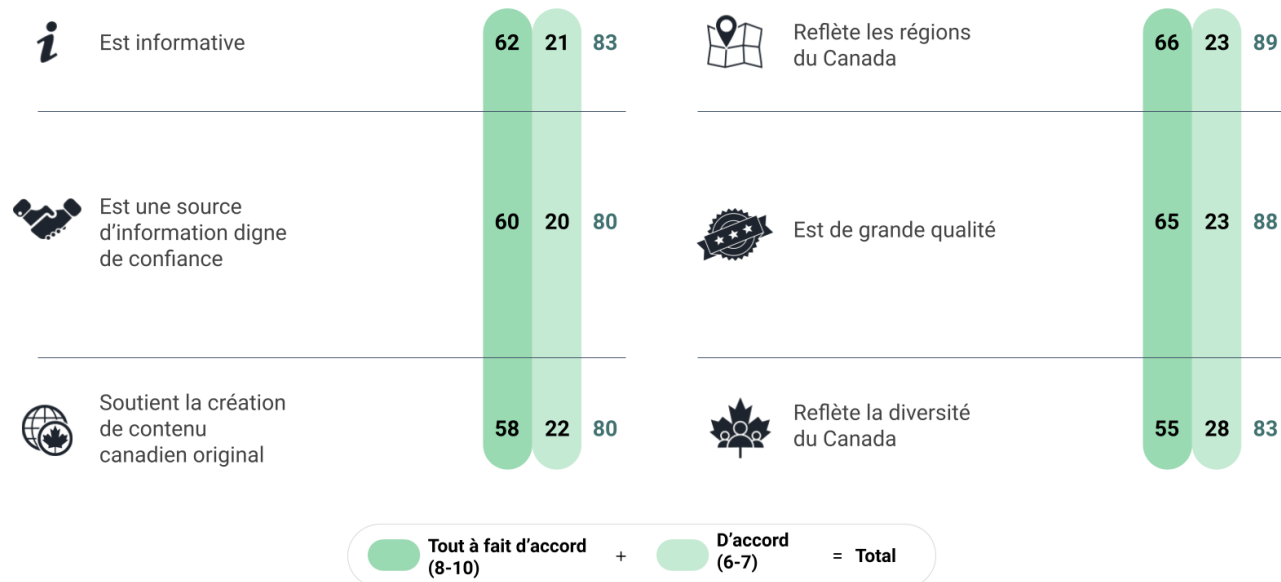
65 % + 17 %

Nos forces principales

La grande majorité des Canadiens convient que CBC/Radio-Canada...

Nos forces de programmation

La très grande majorité de nos utilisateurs sont d'accord pour dire que la programmation de CBC/Radio-Canada*...



Source : Sondage de perception sur le mandat et la vision, panel en ligne Léger (LEO), 2020-2021 (automne 2020 : 15 octobre au 3 novembre 2020; printemps 2021 : 5 au 25 mars 2021). Chaque résultat de perception représente le pourcentage de Canadiens qui sont d'accord (c.-à-d. notes de 6 ou 7 sur une échelle de 10 points) et qui sont fortement en accord (c.-à-d. 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points) avec chaque énoncé.

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

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

Vous trouverez ci-dessous les indicateurs de rendement clés (IRC) qui servent à mesurer et à suivre nos progrès en ce qui a trait à notre stratégie, *Entre nous, c'est pour la vie*, et à ses cinq priorités stratégiques : personnaliser nos services numériques, captiver les jeunes auditoires, prioriser nos liens avec les régions, incarner le Canada d'aujourd'hui et faire rayonner le Canada dans le monde⁵. Ces priorités demeurent à la base de nos initiatives stratégiques. Pour en savoir plus sur la mise en œuvre de notre stratégie, voir notre section couvrant nos initiatives stratégiques à la page 8.

Les cibles sont axées sur les marchés dans lesquels nous exerçons nos activités, et tiennent compte d'un certain nombre de facteurs, comme les réalités du marché, la concurrence et le taux de pénétration des services. Les cibles annuelles pour 2020-2021 et 2021-2022 ont été établies en fonction de nos meilleures estimations des répercussions de la pandémie de COVID-19. Nous ferons le point sur notre rendement par rapport à ces cibles dans nos rapports trimestriels.

CBC/RADIO-CANADA – RÉSULTATS DE 2020-2021

Indicateurs	Mesures	Résultats 2019-2020	Cibles 2020-2021	Résultats 2020-2021	Cible atteinte ou dépassée	Cibles 2021-2022
PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES						
1. Portée numérique de CBC/Radio-Canada ⁶	Moyenne mensuelle de visiteurs uniques	21,7 M	21,5 M	24,1 M	✓	23,7 M
2. Engagement numérique des utilisateurs de CBC/Radio-Canada ⁷	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	44 min/vis.	43 min/vis.	50 min/vis.	✓	49 min/vis.
CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES						
3. Visites numériques aux contenus jeunesse de CBC/Radio-Canada ⁸	Moyenne mensuelle de visites	1 938 k	2 066 k	3 259 k	✓	3 394 k
PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS						
4. Engagement numérique des utilisateurs de CBC News/Régions ⁷	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	25 min/vis.	25 min/vis.	25 min/vis.	✓	26 min/vis.
5. Engagement numérique des utilisateurs de Radio-Canada Info/Régions ⁷	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	15 min/vis.	16 min/vis.	19 min/vis.	✓	16 min/vis.
INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI						
6. Représentation de l'équité en emploi ⁹	% des nouvelles embauches à l'externe	33,3 %	38,4 %	37,3 %		42,0 %

Nos indicateurs de rendement évoluent au fil de la transformation numérique de l'industrie médiatique. Les Canadiens consomment sur de multiples appareils des contenus proposés par un nombre croissant de fournisseurs. Au fil de l'évolution des habitudes de consommation des médias, les entreprises spécialisées dans la mesure d'auditoires, de même que la Société, raffinent leurs méthodologies et en adoptent de nouvelles afin de recueillir des données précises et exhaustives. Comme certaines de ces données sont employées pour mesurer notre rendement stratégique et opérationnel, il nous faudra peut-être revoir nos cibles et nos résultats antérieurs afin de faciliter la comparaison.

⁵ Notre cinquième priorité stratégique – Faire rayonner le Canada dans le monde – est mesurée à l'interne.

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

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

⁸ Source : Adobe Analytics, moyenne mensuelle de visites aux contenus jeunesse dans la zone Jeunesse, ICI TOU.TV, les sites de CBC Kids, CBC Kids News et CBC Gem, avril à mars.

⁹ Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles.

Personnaliser nos services numériques – Un nombre record de Canadiens, soit 24 millions chaque mois, se sont tournés vers nos plateformes numériques pour accéder à une programmation intéressante et à une source d'information fiable, en particulier durant la pandémie de COVID-19 et d'autres temps forts de l'actualité. Puisque les Canadiens passent plus de temps sur nos plateformes numériques, l'engagement numérique a aussi augmenté durant l'exercice et a dépassé la cible.

Captiver les jeunes auditoires – Propulsée par le succès des nouvelles offres jeunesse de CBC et de Radio-Canada ainsi que par la pandémie qui se poursuit, la consommation de notre contenu jeunesse a largement dépassé la cible au cours de l'exercice en affichant 3,3 millions de visites de jeunes et de parents canadiens par mois en moyenne.

Prioriser nos liens avec les régions – Stimulé par une couverture multiplateforme sans précédent de l'actualité venant de tout le pays et par des produits de vidéo en direct améliorés, l'engagement numérique à l'égard des sections d'information et de contenu régional a dépassé la cible pour Radio-Canada et CBC.

Incarner le Canada d'aujourd'hui – Au chapitre de la représentation de l'équité en emploi chez nos nouveaux employés, nous avons enregistré notre meilleur résultat annuel depuis la création de l'indicateur en 2015-2016. Notre résultat annuel reste toutefois en deçà de la cible, car le taux d'embauche a été généralement moins élevé durant cet exercice marqué par la pandémie. À l'échelle de la Société, plus d'une embauche sur trois provenait d'un groupe issu de la diversité. La poursuite de la mise en œuvre de notre Plan sur la diversité et l'inclusion dans tous les groupes de CBC/Radio-Canada a contribué à nos progrès constants à ce chapitre.

NOTRE RENDEMENT – COMPOSANTES MÉDIAS

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

Les cibles annuelles pour 2020-2021 et 2021-2022 ont été établies en fonction de nos meilleures estimations des répercussions de la pandémie de COVID-19.

RADIO-CANADA – RÉSULTATS DE 2020-2021

Indicateurs	Mesures	Résultats 2019-2020	Cibles 2020-2021	Résultats 2020-2021	Cible atteinte ou dépassée	Cibles 2021-2022
PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES						
Portée numérique ¹⁰	Moyenne mensuelle de visiteurs uniques	5,2 M	5,1 M	6,1 M	✓	5,6 M
Engagement numérique ¹¹	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	52 min/vis.	47 min/vis.	63 min/vis.	✓	55 min/vis.
CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES						
Visites numériques aux contenus jeunesse ¹²	Moyenne mensuelle de visites	352 k	379 k	510 k	✓	425 k
PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS						
Engagement numérique des utilisateurs de Radio-Canada Info/Régions ¹¹	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	15 min/vis.	16 min/vis.	19 min/vis.	✓	16 min/vis.
INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI						
Représentation de l'équité en emploi ¹³	% des nouvelles embauches à l'externe	17,7 %	21,7 %	18,3 %		22,0 %
TÉLÉVISION ET RADIO						
ICI TÉLÉ ¹⁴	Part d'auditoire aux heures de grande écoute	23,5 %	21,4 %	25,6 %	✓	24,2 %
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA ¹⁴	Part d'auditoire de la journée complète	5,2 %	5,3 %	6,2 %	✓	5,6 %
ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE ¹⁵	Part d'auditoire de la journée complète (cahier d'écoute)	25,5 %	25,5 %	S. O. ¹⁶		S. O.
TÉLÉVISION ET RADIO - nouvel indicateur à partir de 2021-2022						
ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE ¹⁷	Part d'auditoire de la journée complète (PPM)	-	-	-		17,3 %
REVENUS						
Revenus totaux ¹⁸	Services généralistes, facultatifs et en ligne	217 M\$	184 M\$	208 M\$	✓	326 M\$ ¹⁹

Nos indicateurs de rendement évoluent au fil de la transformation numérique de l'industrie médiatique. Vous trouverez plus d'informations sur nos méthodologies à la page 16.

¹⁰ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques, avril à mars, Canada. Portée non dupliquée des plateformes numériques de Radio-Canada.

¹¹ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), minutes mensuelles moyennes par visiteur sur les plateformes numériques de Radio-Canada | Radio-Canada Info/Régions, avril à mars, Canada.

¹² Source : Adobe Analytics, moyenne mensuelle de visites aux contenus jeunesse dans la zone Jeunesse et ICI TOU.TV, avril à mars.

¹³ Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles.

¹⁴ Source : Numeris, audimètres portables, francophones du Québec 2+, ICI TÉLÉ : septembre à avril (saison régulière), ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA : avril à mars.

¹⁵ Source : Numeris, sondage de l'automne (cahier d'écoute), francophones au Québec âgés de 12+.

¹⁶ En raison de la COVID-19, Numeris n'a pas produit de cahier d'écoute radio pour l'automne 2020; par conséquent, la part combinée de la radio de Radio-Canada ne sera pas publiée pour 2020-2021.

¹⁷ Source : Numeris PPM, Montréal central francophone, 2+, septembre à mars (saison régulière).

¹⁸ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et autres revenus (p. ex., vente de contenu) de Radio-Canada.

¹⁹ Les cibles pour 2021-2022 comprennent les revenus pour les Jeux Olympiques de Tokyo et de Beijing, car ils sont une responsabilité partagée pour CBC et Radio-Canada.

Personnaliser nos services numériques – La portée numérique a dépassé la cible annuelle. L'exercice a notamment été marqué par la pandémie de COVID-19 et une consommation soutenue de contenus numériques.

L'engagement a aussi progressé et a dépassé la cible, notamment grâce à ICI TOU.TV et à la section Info/Régions de Radio-Canada.ca.

Captiver les jeunes auditoires – Nous avons enregistré une hausse importante des visites aux contenus jeunesse, qui ont dépassé la cible. Les nouvelles émissions diffusées sur ICI TOU.TV, comme [L'effet secondaire](#) et [Six degrés](#), ont contribué à nos bons résultats.

Prioriser nos liens avec les régions – L'engagement numérique des utilisateurs à l'égard de l'information et du contenu régional a fortement progressé et a surpassé la cible. La couverture multiplateforme d'événements majeurs (pandémie de COVID-19, élections provinciales, etc.) et la croissance soutenue des contenus régionaux tels que notre nouveau projet [Empreintes](#) ont été appréciées par nos auditoires dans toutes les régions du pays.

Incarner le Canada d'aujourd'hui – Radio-Canada a enregistré des progrès constants, mais n'est pas parvenue à atteindre sa cible annuelle. Un marché hautement compétitif pour plusieurs emplois affecte cette année notre capacité à recruter des profils très recherchés. Nous poursuivons la mise en œuvre de plusieurs initiatives axées sur la diversité et l'inclusion pour atteindre notre nouvelle cible.

Télévision et radio – La part d'écoute d'ICI TÉLÉ a augmenté par rapport à l'année dernière et a dépassé la cible annuelle, grâce notamment à plusieurs nouveautés telles que [C'est comme ça que je t'aime](#), mais aussi au succès de la cinquième saison de [District 31](#). Malgré les défis liés à la production en temps de pandémie, nous avons réussi à présenter une offre attrayante et originale pour nos auditeurs.

La part combinée de nos services de télévision facultatifs a été supérieure à la cible annuelle, principalement en raison d'ICI RDI et de sa couverture de l'actualité tout au long de l'année. ICI ARTV et ICI EXPLORA ont également dépassé leurs cibles respectives.

Revenus – En dépit de la pression s'exerçant sur les marchés publicitaires à cause de la pandémie, nos revenus ont dépassé la cible grâce à nos revenus publicitaires qui ont mieux résisté que prévu, et à nos revenus d'abonnement issus des services numériques, qui sont en hausse. Cependant, nos revenus publicitaires tirés de la télévision demeurent toujours en baisse par rapport à l'exercice précédent.

CBC – RÉSULTATS DE 2020-2021

Indicateurs	Mesures	Résultats 2019-2020	Cibles 2020-2021	Résultats 2020-2021	Cible atteinte ou dépassée	Cibles 2021-2022
PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES						
Portée numérique ²⁰	Moyenne mensuelle de visiteurs uniques	18,2 M	18,1 M	20,3 M	✓	20,4 M
Engagement numérique ²¹	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	34 min/vis.	35 min/vis.	36 min/vis.	✓	36 min/vis.
CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES						
Visites numériques aux contenus jeunesse ²²	Moyenne mensuelle de visites	1 586 k	1 687 k	2 748 k	✓	2 969 k
PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS						
Engagement numérique des utilisateurs de CBC News/Regions ¹⁸	Minutes mensuelles moyennes par visiteur	25 min/vis.	25 min/vis.	25 min/vis.	✓	26 min/vis.
INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI						
Représentation de l'équité en emploi ²³	% des nouvelles embauches à l'externe	42,6 %	47,7 %	67,3 %	✓	55,0 %
TÉLÉVISION ET RADIO						
CBC Television ²⁴	Part d'auditoire aux heures de grande écoute	5,1 %	5,0 %	5,0 %	✓	6,6 %
CBC News Network ²⁴	Part d'auditoire de la journée complète	1,7 %	1,7 %	2,1 %	✓	1,7 %
CBC Radio One et CBC Music ²⁵	Part d'auditoire de la journée complète dans les 5 marchés mesurés par les audimètres portables	15,7 %	15,1 %	16,0 %	✓	15,4 %
CBC Radio One et CBC Music ²⁶	Portée nationale mensuelle moyenne	12,2 M	12,2 M	11,0 M		11,0 M
REVENUS						
Revenus totaux ²⁷	Services généralistes, facultatifs et en ligne	211 M\$	184 M\$	205 M\$	✓	320 M\$ ²⁸

Nos indicateurs de rendement évoluent au fil de la transformation numérique de l'industrie médiatique. Vous trouverez plus d'informations sur nos méthodologies à la page 16.

²⁰ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques, avril à mars, Canada. Portée non dupliquée des plateformes numériques de CBC.

²¹ Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), minutes mensuelles moyennes par visiteur sur les plateformes numériques de CBC | CBC News/Regions, avril à mars, Canada.

²² Source : Adobe Analytics, moyenne mensuelle de visites aux contenus jeunesse dans les sites de CBC Kids, CBC Kids News et CBC Gem, avril à mars.

²³ Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones, les personnes handicapées et les membres de minorités visibles.

²⁴ Source : Numeris, audimètres portables, 2+, CBC Television : septembre à avril (saison régulière), CBC News Network : avril à mars.

²⁵ Source : Numeris, audimètres portables, 2+, marchés anglophones de Toronto, Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal.

²⁶ Source : Numeris, audimètres portables, 2+.

²⁷ Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et autres revenus (p. ex., vente de contenu) de CBC.

²⁸ Les cibles pour 2021-2022 comprennent les revenus pour les Jeux Olympiques de Tokyo et de Beijing, car ils sont une responsabilité partagée pour CBC et Radio-Canada.

Personnaliser nos services numériques – La portée numérique a dépassé la cible, principalement stimulée par la pandémie et par des événements importants de l'actualité tout au long de l'exercice.

Le niveau d'engagement a également été élevé, atteignant la cible pour l'exercice, notamment en raison d'un cycle de nouvelles intense. CBC Gem et CBC Listen ont également contribué à l'engagement, les deux plateformes ayant affiché une hausse de l'auditoire global.

Captiver les jeunes auditoires – La plateforme CBC Kids a terminé l'exercice avec une croissance plus forte que prévu. Dans le contexte des différentes vagues de la pandémie et des périodes de confinement partout au pays, les enfants et les familles ont utilisé leurs écrans et les ressources en ligne plus que jamais, ce qui a maintenu et renforcé l'importante hausse des auditoires. Les marques de CBC Kids ont été utilisées comme jamais auparavant par les commissions scolaires, les corps enseignants et les familles aux fins de divertissement et d'information. La section des jeux sur cbckids.ca demeure un facteur de croissance et d'engagement dans ce segment d'auditoire.

Prioriser nos liens avec les régions – Le cycle de nouvelles sans précédent, la couverture des élections à Terre-Neuve et au Yukon ainsi que l'amélioration des produits de vidéo en direct ont favorisé l'atteinte de la cible d'engagement.

Incarner le Canada d'aujourd'hui – La représentation de l'équité en matière d'emploi pour les nouvelles embauches à l'externe est supérieure à la cible et au résultat de l'exercice précédent, ce qui est directement attribuable à la mise en œuvre du Plan sur la diversité et l'inclusion.

Télévision et radio – CBC Television a atteint sa cible, malgré un exercice difficile pour les productions qui ont dû composer avec les restrictions imposées par la COVID-19.

CBC News Network a fini l'exercice en bonne position, dépassant la cible et le résultat de l'exercice précédent, principalement grâce aux sujets de nouvelles incontournables comme la pandémie de COVID-19, le mouvement Black Lives Matter, les élections aux États-Unis, les débats et l'assaut du Capitole.

Le marché de la radio a connu une saison difficile en raison des périodes de confinement dans les grandes villes. En effet, le confinement a éliminé les déplacements liés au travail, et donc modifié les habitudes d'écoute de nos auditoires, ce qui a eu une incidence importante sur notre portée globale.

CBC Music a affiché des hausses du temps d'écoute pour des émissions comme *About Time*, *Tempo* et *Mornings*, ce qui a contribué à l'augmentation de la part d'écoute et au résultat supérieur à la cible annuelle.

Revenus – Malgré la poursuite du déclin structurel des revenus publicitaires tirés de la télévision traditionnelle dans toute l'industrie, les résultats de l'exercice ont été légèrement meilleurs que prévu; en ajoutant à cela la fréquentation accrue de nos plateformes numériques et de médias sociaux durant la pandémie, nous avons réussi à dépasser la cible. Les revenus d'abonnement de CBC News Network et de CBC Gem ont aussi dépassé la cible, car la pandémie a modifié les habitudes d'écoute. Les résultats sur le plan des revenus ont été plus faibles en 2020-2021 qu'à l'exercice précédent.

MESURE DU CONTENU CANADIEN

Le CRTC établit le cadre réglementaire en matière de contenu canadien à la télévision, et fixe les conditions de licence pour ICI TÉLÉ et CBC Television. Le tableau ci-dessous donne les résultats pour les cinq dernières années de radiodiffusion. Chaque année, ICI TÉLÉ et CBC Television ont dépassé les conditions de licence fixées par le CRTC en matière de contenu canadien, tant pour l'ensemble de la journée de radiodiffusion que pour les heures de grande écoute.

	Conditions de licence annuelles	Contenu canadien – résultats de l'année de radiodiffusion (du 1 ^{er} septembre au 31 août) ²⁹				
		2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020
ICI TÉLÉ						
Journée de radiodiffusion	75 %	84 %	82 %	79 %	79 %	79 %
Heures de grande écoute	80 %	94 %	96 %	92 %	91 %	93 %
CBC Television						
Journée de radiodiffusion	75 %	84 %	81 %	82 %	78 %	78 %
Heures de grande écoute	80 %	85 %	87 %	87 %	84 %	83 %

²⁹ Journée de radiodiffusion : du lundi au dimanche, de 6 h à minuit. Heures de grande écoute : du lundi au dimanche, de 19 h à 23 h.

7. APERÇU FINANCIER

CBC/Radio-Canada dépend à la fois de ses crédits parlementaires et d'un éventail de revenus commerciaux, dont des revenus publicitaires, pour soutenir les émissions et les services qu'elle offre aux Canadiens. Ce modèle financier diversifié est plus important que jamais, alors que les bouleversements constants dans le secteur des médias et les pressions économiques liées à la pandémie de COVID-19 entraînent des défis pour toutes les entreprises. Les revenus publicitaires de la télévision traditionnelle demeureront sous pression, car les grands acteurs du numérique accaparent une part de plus en plus grande de ce marché. Les entreprises de diffusion en continu investissent des milliards de dollars dans des contenus de qualité qu'elles peuvent rentabiliser à l'échelle mondiale.

À défaut de pouvoir obtenir des ressources supplémentaires, nous devons réduire nos dépenses et nos services en programmation selon les ressources disponibles dans les années à venir.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Les prévisions financières en annexe A présentent le portrait financier de la Société de 2020-2021 à 2025-2026. La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2021-2022 à 2025-2026 dans l'annexe A est obtenue en faisant correspondre les dépenses aux ressources attendues.

Les prévisions sont basées sur une série d'hypothèses relatives à certains facteurs clés (p. ex., l'économie, l'industrie des médias, le cadre réglementaire) qui échappent à notre volonté et restent difficiles à prévoir. En raison de l'influence de ces facteurs, tout changement à nos hypothèses est susceptible de se répercuter sur les résultats réels, qui pourraient alors s'éloigner des prévisions établies pour la période considérée.

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

- Le gouvernement du Canada s'est engagé à moderniser la législation canadienne qui régit les médias, soit la [Loi sur la radiodiffusion](#), la [Loi sur les télécommunications](#) et la [Loi sur la radiocommunication](#). Puisque le mandat et bon nombre des obligations de CBC/Radio-Canada découlent de la *Loi sur la radiodiffusion*, toute modification apportée à celle-ci pourrait avoir une incidence sur nos perspectives financières. Nous collaborons avec le gouvernement pour nous assurer que notre écosystème médiatique continue de soutenir la radiodiffusion publique et pour maintenir sa capacité de servir tous les Canadiens.
- Le 21 octobre 2015, le Comité international olympique (CIO) a annoncé qu'il nous accordait les droits de diffusion pour le Canada des Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022 et des Jeux Olympiques de Paris 2024. Avec Tokyo 2020, nous sommes maintenant le réseau olympique et le diffuseur officiel canadien des trois prochains Jeux Olympiques, avec nos partenaires de radiodiffusion, Bell Média et Rogers Media. En raison de la pandémie de COVID-19, le CIO a annoncé que les Jeux Olympiques d'été de Tokyo 2020 seront reportés d'une année et se tiendront du 23 juillet au 8 août 2021. Le transfert d'une partie de notre crédit parlementaire de 2021-2022 à 2020-2021 nous a aidés à gérer les répercussions du report des Jeux. Cela dit, le risque que les Jeux soient reportés une autre fois ou annulés en raison de la pandémie reste bien présent.

- Les revenus publicitaires ont souffert de la baisse des dépenses des annonceurs, qui voient leurs revenus fondre en raison des mesures prises à l'échelle du Canada et du monde pour juguler la pandémie de COVID-19, et cette réalité perdurera encore pendant un certain temps. Nous ne profitons pas de la croissance des auditoires, car la demande d'espace publicitaire a diminué, ce qui tire nos revenus vers le bas. Nous avons mis en place un plan de contingence afin de compenser cette baisse de revenus ainsi que les pressions haussières qu'exercent sur les dépenses les mesures sanitaires en lien avec la pandémie, et nous continuerons de surveiller nos revenus et nos dépenses au fil de l'évolution de la situation.

PLAN D'EMPRUNT

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

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

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

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000 000 \$
Capacité utilisée au 31 mars 2021 : garantie pour la monétisation des créances	(71 639 000) \$
Capacité restante	148 361 000 \$

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

ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES

(EN MILLIERS DE DOLLARS)³⁰

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

	2020-2021	Prévisions 2021-2022	Prévisions 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Prévisions 2025-2026
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits pour les activités d'exploitation ³¹	1 291 402	1 139 694	1 153 797	1 152 077	1 150 225	1 148 232
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement ³²	102 944	99 783	94 922	98 767	102 419	106 418
Revenus publicitaires ³³	253 472	361 678	278 321	291 489	337 603	290 249
Revenus d'abonnement, financement et autres revenus	250 472	230 731	216 178	213 209	213 529	203 943
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	1 898 290	1 831 886	1 743 218	1 755 542	1 803 776	1 748 842
DÉPENSES						
Télévision, radio et services numériques ³⁴	1 634 081	1 912 756	1 652 203	1 665 631	1 714 739	1 660 469
Transmission, distribution et collecte	56 892	57 745	58 611	59 490	60 382	61 288
Administration nationale	10 611	10 770	10 932	11 096	11 262	11 431
Charges financières	26 509	23 858	21 472	19 325	17 393	15 654
TOTAL DÉPENSES	1 728 093	2 005 129	1 743 218	1 755 542	1 803 776	1 748 842
AUTRES GAINS ET PERTES						
(Perte)/gain net sur la cessation d'immobilisations corporelles	3 046	-	-	-	-	-
TOTAL AUTRES GAINS ET PERTES	3 046	-	-	-	-	-
CHARGE/(RECOUVREMENT) D'IMPÔT	31 149	(31 149)				
RÉSULTAT NET³⁵	142 094	(142 094)	-	-	-	-

³⁰ Le résultat est basé sur les Normes internationales d'information financière (IFRS) et exclut d'autres éléments du résultat global comme les gains ou les pertes actuariels.

³¹ L'augmentation du financement au titre de l'inflation salariale n'a pas encore été annoncée par le Conseil du Trésor pour les exercices 2021-2022 à 2025-2026. On suppose que le financement au titre de l'inflation salariale sera équivalent à l'augmentation réelle des dépenses au titre des salaires. Les crédits parlementaires de 2020-2021 comprennent un financement rétroactif au titre de l'inflation salariale et une avance sur les crédits parlementaires de 2021-2022 à titre de soutien pendant la pandémie. Nos crédits parlementaires de 2021-2022 tiennent compte de l'enveloppe de 21 M\$ annoncée dans le budget 2021. Les crédits parlementaires de base demeurent inchangés pour chaque exercice. Les faibles réductions du crédit parlementaire d'exploitation dans les années futures reflètent le transfert annuel au crédit d'immobilisations pour le paiement des obligations et ne représentent pas une autre réduction du financement public.

³² Les crédits parlementaires pour les dépenses en immobilisations sont comptabilisés sur les mêmes durées d'utilité moyennes que celles des actifs qu'ils ont permis d'acquérir. Le budget d'immobilisations est présenté plus en détail à l'annexe B.

³³ Les chiffres tiennent compte des revenus publicitaires de la télévision et des services numériques, et comprennent les revenus provenant des Jeux Olympiques d'été de Tokyo 2020 (maintenant prévus pour 2021-2022), des Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022 et des Jeux Olympiques d'été de Paris 2024.

³⁴ Dépenses des services principaux, des services numériques et des chaînes facultatives de CBC/Radio-Canada (y compris l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles). Les chiffres tiennent compte des dépenses liées aux Jeux Olympiques d'été de Tokyo 2020 (maintenant prévus pour 2021-2022), aux Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022 et aux Jeux Olympiques d'été de Paris 2024.

³⁵ Les chiffres reflètent les résultats nets avant les réévaluations des régimes de retraite résumées au poste Autres éléments du résultat global. Le résultat en IFRS comprend les dépenses hors trésorerie qui ne sont pas financées par notre budget d'exploitation. L'excédent prévu en 2020-2021 provient principalement du versement rétroactif du financement au titre de l'inflation salariale et des retards pris dans la programmation pendant la pandémie. Cet excédent sera utilisé en 2021-2022 pour financer les projets et émissions retardés, et pour soutenir les activités pendant la pandémie. On suppose que le seuil de rentabilité sera atteint dans les années futures.

ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, nous exploitons l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 519 sites actifs d'émetteurs situés dans tout le Canada (dont 189 sont détenus en propre et 330 sont loués). Nous gérons également un portefeuille immobilier d'environ 3,95 millions de pieds carrés au 31 mars 2021, répartis dans 12 immeubles dont nous sommes propriétaires, et dans 60 immeubles loués partout au Canada. En tout, nous exerçons nos activités opérationnelles au moyen d'un portefeuille d'actifs d'une valeur de 1 037 millions de dollars.

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

GOVERNANCE ET PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

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

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

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

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

Le volume et la taille de chaque projet peuvent varier d'une année à l'autre, mais en moyenne nous entreprenons 300 projets par an, dont près de la moitié s'étendent sur deux ans ou plus. Dans le cas des projets produisant un rendement du capital investi, on procède à une analyse de la valeur actualisée nette ou de la récupération des coûts; ces calculs sont d'ailleurs un élément de la justification du projet et sont inclus

dans la proposition d'affaires. Pour d'autres types de projets, la justification de l'investissement repose sur les exigences juridiques ou réglementaires, ou alors il s'agit d'investissements essentiels à la mission pour poursuivre les activités d'exploitation lorsque certains actifs sont parvenus au terme de leur vie utile ou risquent de tomber en panne.

Le paragraphe 47(1) de la *Loi* prévoit que la Société est mandataire de Sa Majesté, sauf en ce qui a trait à son service international et à son personnel. À ce titre, la Société peut conclure des contrats [47(2)] et acquérir des biens [47(3)] au nom de Sa Majesté [48(2)a)], jusqu'à un montant maximal de 4 millions de dollars, que ce soit en vue de l'acquisition de biens immeubles ou de l'aliénation de biens meubles ou immeubles (autres que les matériaux ou sujets d'émissions et les droits y afférents), de même qu'elle peut louer des biens immeubles jusqu'à un montant maximal de 15 millions de dollars (modifié par l'approbation du gouverneur en conseil) [48(2)b)]. Les transactions impliquant des montants plus importants nécessitent l'approbation du gouverneur en conseil.

CONTEXTE POUR LE PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS

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

MÉTHODES DE PRODUCTION ET DE DISTRIBUTION DU SERVICE

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

STRATÉGIE IMMOBILIÈRE

Nous avons mis au point une stratégie visant à optimiser la gestion de nos installations immobilières, qui représentent 61 % de nos actifs nets de 1 037 millions de dollars au 31 mars 2021. La base d'actifs immobiliers est vieillissante et affiche un déficit croissant sur le plan de la maintenance. Les principaux objectifs de la stratégie consistent à réduire les coûts opérationnels, à transférer le risque immobilier et à maximiser les produits du portefeuille. De plus, nous libérerons et vendrons des installations dont nous sommes propriétaires et déménagerons dans des locaux loués au besoin.

LE POINT SUR LE PROJET DE LA MAISON DE RADIO-CANADA (MRC)

Le gouverneur en conseil a approuvé le projet de la MRC en avril 2017. La vente de la MRC actuelle a été conclue en juillet 2017, et la construction de la nouvelle MRC a débuté à l'automne 2017. Les travaux avancent, et le déménagement se fait progressivement depuis 2021. En raison de la pandémie de COVID-19, la pleine occupation de l'immeuble a été reportée à 2022. Pour en savoir plus sur le projet, voir le [site web de la nouvelle MRC](#).

APERÇU DU PLAN D'IMMOBILISATIONS

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

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

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS

Le paragraphe 54(4) de la *Loi sur la radiodiffusion* stipule que CBC/Radio-Canada doit remettre au ministre du Patrimoine canadien le budget d'immobilisations inclus dans le plan d'entreprise de la Société, ce budget devant être soumis, pour l'année qui vient, à l'approbation du gouvernement. Ainsi, le budget d'immobilisations 2021-2022 de la Société s'élevant à 114,8 millions de dollars devrait être approuvé par le gouvernement durant l'été 2021. Le sommaire du plan d'investissement quinquennal de 2021-2022 en immobilisations suit.

SOURCES ET UTILISATION DES FONDS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget	Prévisions			
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Crédits des immobilisations de base	85 910	85 910	85 910	85 910	85 910
Contrats de location-financement (virement de l'exploitation aux immobilisations et revenus d'exploitation)	21 412	26 419	24 136	25 988	27 981
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	0	0	1 102	0	20 400
Virements de revenus autogénérés de l'exploitation aux immobilisations/(des immobilisations à l'exploitation)	7 508	(1 391)	(59)	(735)	(1 000)
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	114 830	110 938	111 089	111 163	133 291

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget	Prévisions			
	2021-2022	2022-2023	2023-2024	2024-2025	2025-2026
Infrastructure de production : services numériques, télévision et radio	44 390	36 094	41 848	47 571	61 576
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	17 098	17 465	18 100	16 200	26 700
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	14 853	19 280	17 125	11 769	6 414
Gestion des installations	34 944	33 709	30 066	31 623	34 601
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	3 545	4 390	3 950	4 000	4 000
TOTAL DU PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	114 830	110 938	111 089	111 163	133 291

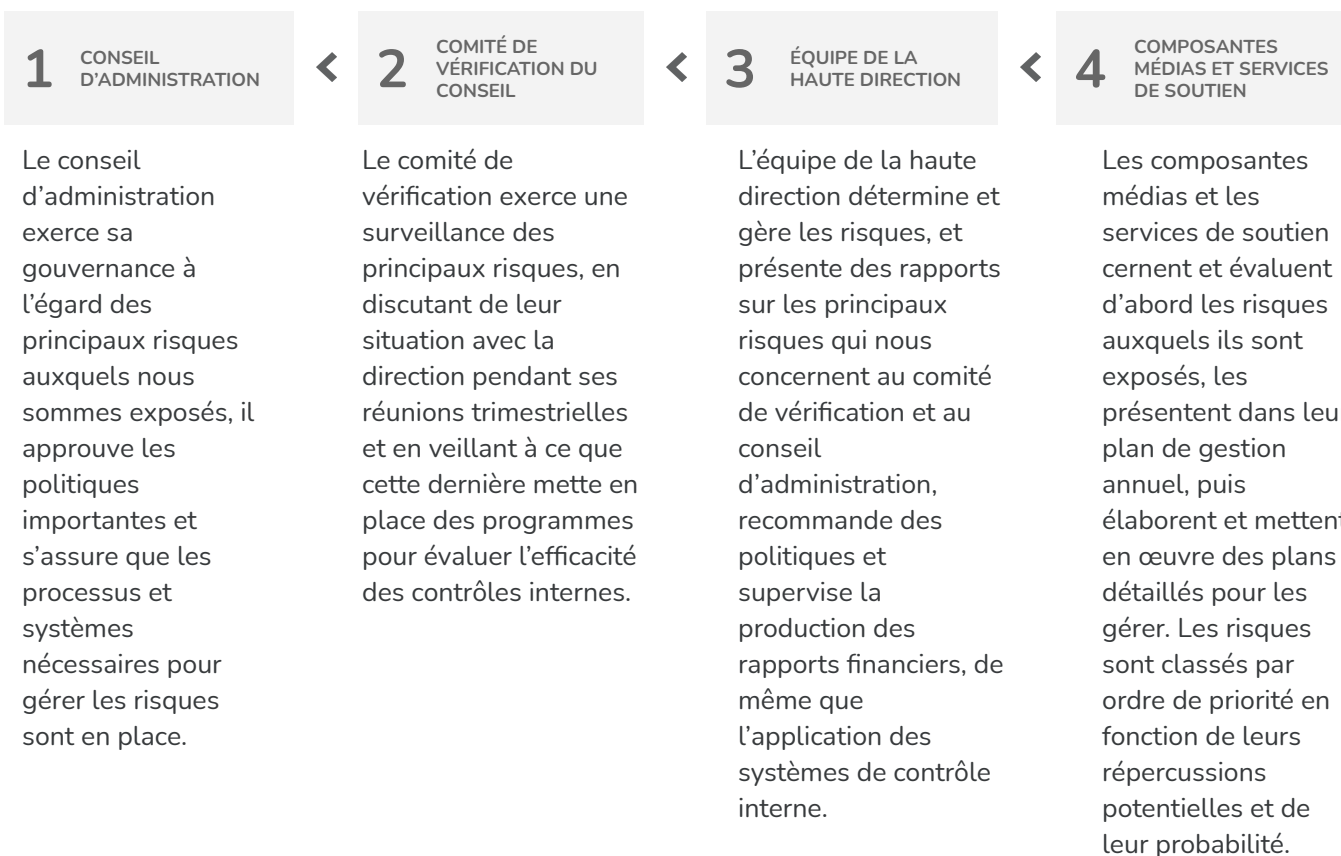
ANNEXE C : GESTION DES RISQUES

Nous occupons une place importante au sein du système canadien de radiodiffusion et faisons face à des risques uniques. Comme tous les diffuseurs, nous devons nous adapter aux changements technologiques rapides, à l'évolution démographique, aux exigences changeantes des consommateurs, au resserrement de la réglementation et aux changements structurels qui surviennent dans l'écosystème médiatique. Toutefois, comme nous avons pour mandat de servir tous les Canadiens, nous devons également composer avec des attentes du public et des défis financiers uniques.

On prévoit que les effets de la COVID-19 persisteront à l'exercice 2021-2022, notamment sur le plan des pressions économiques et des perturbations de la programmation. Nous devons continuer à servir les Canadiens en leur donnant accès à une programmation de nouvelles, d'information et de divertissement essentielle durant cette crise, tout en protégeant la santé de nos employés.

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

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



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

Le tableau suivant présente les principaux risques auxquels nous sommes exposés.

1. RISQUE DE PANDÉMIE – COVID-19

Principaux risques

À titre de diffuseur public du Canada, nous offrons des services essentiels aux Canadiens, notamment :

- des nouvelles et de l'information en matière de santé et de sécurité à l'échelle locale, régionale et nationale;
- une programmation éducative et de divertissement fort nécessaire pour répondre aux besoins des familles;
- du soutien essentiel aux créateurs du pays.

La santé et la sécurité de nos employés sont au centre de nos préoccupations. Nos activités essentielles et notre aptitude à respecter notre mandat pourraient se trouver à risque, car une détérioration de la situation pourrait réduire le nombre d'employés disponibles pour poursuivre nos activités. Les facteurs de risque comprennent :

- la résurgence des cas qui a mené à de nouvelles mesures de confinement, l'imposition d'un couvre-feu, la fermeture d'écoles et de services de garde ainsi que des restrictions à certains endroits;
- l'éclosion de cas au sein de notre effectif et dans nos établissements;
- le calendrier de livraison et d'administration des vaccins au Canada, l'efficacité des vaccins et la durée d'immunité;
- l'usure psychologique qui mine la santé mentale, accroît les absences, démotive et affaiblit la résilience chez les employés;
- l'évolution des recommandations concernant le port d'équipement de protection individuel (EPI), les protocoles sanitaires étendus, les règles de distanciation physique, le confinement volontaire et les voyages;
- les perturbations des chaînes d'approvisionnement de la production indépendante, qui pourraient avoir des répercussions sur la programmation et les coûts afférents.

La pandémie aura des effets sur les revenus, surtout les revenus publicitaires tirés de la télévision, et sur certaines dépenses. L'ampleur et la durée de ces répercussions restent à déterminer. Ces risques sont également surveillés pour les Jeux Olympiques de Tokyo et de Beijing.

Les coûts à venir associés à la distanciation physique sur les lieux de travail demeurent inconnus pour l'instant.

Mesures d'atténuation

Poursuivre la mobilisation de l'équipe nationale de gestion de crise pour surveiller et évaluer activement notre situation et pour orienter la réaction de la Société.

Continuer de mettre à jour et de transmettre des guides détaillés pour tous les employés, les équipes de l'information et les gestionnaires, et maintenir les communications et les services du Programme d'aide aux employés (PAE).

Continuer de suivre et d'évaluer de manière active notre capacité à exécuter les services essentiels à notre mandat. Continuer d'élaborer et de mettre en œuvre des plans de contingence et des mesures correctives.

Piloter avec prudence la réintégration de nos effectifs dans nos installations. La plupart de nos effectifs sont encore en télétravail. Nos plans de réintégration sont réévalués toutes les six semaines. La réintégration se poursuivra lorsque les conditions le permettront et qu'il n'y aura plus de risque de contamination.

Planifier et sécuriser les grilles de programmation pour la saison régulière de 2021-2022. Il se pourrait que les réalités actuelles en matière de production (santé et sécurité, retards, annulations, et augmentations des primes d'assurance et des coûts) continuent d'avoir des répercussions sur les grilles dans les années à venir.

Continuer de soutenir la production indépendante de contenu canadien.

Affecter des ressources pour financer nos procédures renforcées de nettoyage et l'achat d'EPI, en fonction des besoins.

Élaborer un budget 2021-2022 tenant compte de la possibilité que la faiblesse et la volatilité des revenus se poursuivent.

Peaufiner notre planification en matière de santé et sécurité pour les Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020 au fur et à mesure que l'information est disponible.

Prendre des mesures pour absorber les coûts associés à la distanciation physique, selon les besoins.

Conséquences pour l'avenir

Continuer à suivre de près l'évolution du virus et à en évaluer les conséquences.

Continuer à mettre en œuvre les stratégies définies et à les peaufiner.

Entretenir une communication régulière avec les employés pour les tenir au courant des derniers développements.

2. MODERNISATION DES POLITIQUES CULTURELLES DU GOUVERNEMENT ET RENOUVELLEMENT DES LICENCES PAR LE CRTC

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>Notre capacité à remplir notre mandat est amoindrie par plusieurs facteurs : déplacement constant de l'auditoire de la télévision traditionnelle vers les services de télévision facultatifs et les plateformes numériques; évolution rapide des technologies; évolution des habitudes de consommation des médias et fragmentation de l'industrie.</p> <p>Le gouvernement s'est engagé à moderniser la <i>Loi sur la radiodiffusion</i>, la <i>Loi sur les télécommunications</i> et la <i>Loi sur la radiocommunication</i>. Comme notre mandat est énoncé dans la <i>Loi sur la radiodiffusion</i>, toute modification apportée à celle-ci pourrait avoir une incidence sur nos services.</p> <p>Certains éléments des lettres de mandat du gouvernement aux ministres pourraient également avoir des répercussions sur CBC/Radio-Canada et les services qu'elle offre aux Canadiens. Tous changements apportés à la législation pourraient pousser le gouvernement à modifier notre mandat, notre indépendance ou notre modèle d'affaires, ce qui risquerait d'avoir des répercussions profondes sur l'avenir de l'organisation et de nuire à notre capacité de revoir notre modèle d'affaires, qui est sous pression.</p> <p>Nos licences arriveront à échéance le 31 août 2021 et doivent être renouvelées. Il y a un risque que le CRTC nous impose de nouvelles obligations qui iraient à l'encontre de notre stratégie.</p>	<p>Promouvoir notre plan stratégique et le communiquer aux parties intéressées, à l'interne et à l'externe.</p> <p>Continuer de promouvoir notre valeur et notre pertinence auprès des parties intéressées, et rappeler la nécessité d'offrir un financement approprié et stable auprès du gouvernement.</p> <p>Collaborer avec le gouvernement aux prochaines étapes visant à bâtir un écosystème médiatique qui place les auditoires au cœur des décisions et des actions et qui sert tous les Canadiens.</p> <p>Préserver la souplesse dans les décisions d'exploitation afin d'accroître notre agilité.</p> <p>Surveiller le déroulement des différents processus lancés par le gouvernement, et y participer.</p> <p>Développer, mettre en œuvre ou modifier des stratégies et des plans de contingence, au besoin.</p> <p>Continuer à réitérer notre position selon laquelle nos prochaines conditions de licence doivent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • nous accorder la souplesse requise pour suivre l'évolution constante du système de radiodiffusion; • être arrimées à notre stratégie. 	<p>Poursuivre la mise en œuvre de notre plan stratégique, qui définit ce que nous devons faire pour réussir, aujourd'hui et demain, à l'ère de la postradiodiffusion traditionnelle. Il garantira que les services de média public que nous offrons et le modèle d'exploitation sur lequel reposent ces services évoluent au même rythme que les attentes des Canadiens et les transformations au sein de l'industrie.</p>

3. TRANSFORMATION DU PAYSAGE MÉDIATIQUE

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>Le secteur des médias et du divertissement continue de faire l'objet de pressions en raison de l'évolution rapide de l'écosystème, du resserrement de la réglementation, et de la pandémie en cours.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La fragmentation continue des auditoires, l'offre de plus en plus grande de services de diffusion offerts directement au consommateur et l'accélération du déclin de la télévision linéaire nous poussent vers l'ère de la diffusion en continu. • Les attentes de plus en plus élevées des auditoires quant à la protection des données numériques personnelles, comme celles prévues dans la <i>Loi sur la mise en œuvre de la Charte du numérique</i>, ainsi que le 	<p>Continuer à concentrer nos efforts sur le contenu numérique.</p> <p>Finaliser et mettre en ligne un seul service par contournement harmonisé pour Radio-Canada et CBC ayant une même base de données, et proposant aux utilisateurs une expérience et des fonctionnalités concurrentielles.</p> <p>Adapter le processus d'évaluation du rendement de manière à optimiser la prise de décisions en modelant les indicateurs sur les habitudes des auditoires.</p> <p>Continuer d'améliorer nos technologies de manière constante afin de répondre aux attentes des auditoires.</p>	<p>Rejoindre les auditoires sur les plateformes qu'ils préfèrent afin d'accroître la consommation globale de nos contenus, la valeur de nos services aux yeux du public, nos revenus publicitaires et d'abonnement, de même que notre pertinence.</p>

resserrement de la réglementation en la matière, pourraient avoir des répercussions sur nos stratégies de personnalisation et nos ententes avec des partenaires portant sur les données.

- Les activités de distribution et de production de contenu doivent être portées à une autre échelle. Il faut de nouveaux contenus pour attirer de nouveaux abonnés et un catalogue suffisamment garni pour conserver les abonnés existants jusqu'à l'arrivée du nouveau contenu. Le développement d'une plateforme modulable robuste est coûteux.

Pour le contenu, on priorisera la diffusion en continu par rapport à la distribution traditionnelle, ce qui accélérera le déclin du modèle de distribution traditionnelle.

Nous devons nous adapter à de nouvelles réalités qui mettent souvent en scène des partenaires non traditionnels.

Négocier des ententes pour acquérir les droits sur des contenus de grande qualité selon des modalités économiquement viables.

Adopter les principes de la protection de la vie privée dès la conception tandis que nous poursuivons le développement et le déploiement d'outils et de stratégies de gestion de données afin d'améliorer notre capacité de suivre et de personnaliser le contenu en fonction des auditoires.

4. VIABILITÉ FINANCIÈRE

Principaux risques

Notre contexte d'exploitation, caractérisé par l'exode des revenus publicitaires vers les plateformes numériques – accéléré par la pandémie – et par le renouvellement continu des technologies et des modèles d'affaires, reste difficile. Au recul des revenus publicitaires et d'abonnement de la télévision traditionnelle s'ajoute le passage à des modèles d'affaires numériques qui se poursuit, mais ces deux phénomènes financiers n'évoluent pas au même rythme.

L'évolution des habitudes de consommation des auditoires, entre autres le phénomène de désabonnement et de réduction des services, entraîne une diminution des revenus d'abonnement des services par câble et satellite.

L'offre de plus en plus grande de services de diffusion offerts directement au consommateur et la fragmentation continue des auditoires, entre autres facteurs, continueront de se répercuter négativement sur nos revenus générés :

- Nos nouvelles conditions de licence ou des changements apportés à la législation pourraient restreindre notre capacité de monétiser nos inventaires de publicité télévisée et numérique.
- La pandémie continuera d'avoir des répercussions sur les revenus, surtout les revenus publicitaires, et sur certaines dépenses. L'ampleur et la durée de ces répercussions restent à déterminer.

Mesures d'atténuation

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

Continuer à développer des émissions intéressantes et typiquement canadiennes.

Tirer le plein bénéfice de notre stratégie multiplateforme en matière de diffusion, d'acquisition et de distribution de contenu.

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

Jouer un rôle de leader pour mener la transformation de l'industrie publicitaire sur les plans de la mesure des auditoires et de l'automatisation, et pour réitérer la valeur et l'efficacité de la publicité à la télévision.

Exercer une surveillance et un contrôle des coûts, et réaffecter les ressources financières disponibles aux priorités stratégiques.

Continuer de démontrer la valeur et l'importance de la radiodiffusion publique auprès de nos parties intéressées.

Continuer de surveiller l'évolution des campagnes de contenu de marque et des autres types de publicité numérique. Réviser, au besoin, les lignes directrices concernant le contenu de marque afin de différencier clairement le contenu journalistique et la publicité.

Conséquences pour l'avenir

Dans son budget du 19 avril 2021, le gouvernement fédéral a annoncé qu'il fournirait à CBC/Radio-Canada un financement de 21 millions de dollars à titre de soutien opérationnel pour 2021-2022. Ce soutien atténuera les effets de la baisse des revenus, de l'inflation et d'autres hausses de coûts qui réduisent les ressources disponibles pour réaliser nos priorités stratégiques.

- Les Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020 et de Beijing 2022 devraient avoir lieu durant l'exercice financier 2021-2022, mais l'incertitude demeure. La pandémie pourrait entraîner un autre report ou l'annulation des Jeux Olympiques de Tokyo.

Étant donné que notre financement public n'est pas totalement indexé en fonction de la hausse des coûts et que les revenus publicitaires et d'abonnement de la télévision traditionnelle sont en baisse, notre modèle d'affaires traditionnel risque de ne plus être viable.

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

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>CBC/Radio-Canada fait partie des marques les plus en vue et dont on discute le plus dans le pays. Les Canadiens ont tous une opinion sur leur diffuseur public, ce qui témoigne de notre importance à leurs yeux. À tout moment, nos activités peuvent attirer l'attention du public et des médias.</p> <p>Il y a un risque qu'une perception négative de notre organisation, si elle n'est pas corrigée, nuise à notre crédibilité et nous fasse perdre l'appui du public.</p>	<p>Renforcer notre crédibilité et la confiance que les Canadiens nous accordent en agissant de façon responsable et en rendant des comptes aux Canadiens.</p> <p>Continuer de travailler avec d'autres diffuseurs publics afin de promouvoir l'importance des médias publics pour combattre la désinformation et encourager les débats démocratiques partout sur la planète.</p> <p>Établir une culture positive en continuant de promouvoir un environnement de travail sain, respectueux et inclusif grâce à l'application de notre Code de conduite et à l'offre de formations obligatoires sur divers sujets incluant les questions éthiques, la prévention de l'intimidation et du harcèlement, et les préjugés inconscients.</p> <p>Maintenir une stratégie de gestion de crise et des enjeux agile, responsable, et axée sur la transparence et des mesures concrètes.</p> <p>Continuer à illustrer la diversité devant et derrière la caméra afin de nous assurer que le diffuseur public reflète le Canada.</p>	<p>Faire en sorte que nos comportements améliorent notre crédibilité et le soutien du public.</p>

6. SÉCURITÉ DE L'INFORMATION

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>Le nombre, le coût et la complexité des cyberincidents continuent d'augmenter partout dans le monde, malgré une sensibilisation et une attention accrues à la cybersécurité.</p> <p>Même si nous investissons dans la gestion des risques liés à la sécurité de l'information, l'évolution des cybermenaces a le potentiel de perturber nos activités et de nuire à notre marque.</p>	<p>Évaluer et surveiller la sécurité des réseaux et des technologies infonuagiques ainsi que les vulnérabilités des systèmes.</p> <p>Renforcer les règles, lignes directrices et procédures en matière de sécurité de l'information, et faire en sorte que le personnel soit plus sensibilisé aux questions de sécurité de l'information et mieux formé sur ce plan, et que les renseignements personnels soient mieux protégés.</p>	<p>Continuer à mettre en œuvre les stratégies définies et à les peaufiner.</p>

Nous avons mis en place des mesures permettant à la majorité de nos effectifs de faire du télétravail durant la pandémie. Nous continuons de surveiller activement les risques associés aux solutions adoptées.

Les priorités du gouvernement, comme instaurer la *Charte canadienne du numérique* et rehausser les pouvoirs du Commissariat à la protection de la vie privée, pourraient avoir des répercussions sur les activités de CBC/Radio-Canada.

Il existe un risque que des renseignements personnels soient divulgués ou utilisés sans le consentement explicite des intéressés.

Mettre en œuvre la politique sur la gestion documentaire afin d'imposer des obligations de classification tenant compte de l'information confidentielle. Former les employés devant appliquer cette nouvelle politique.

Développer des protocoles et adopter des technologies permettant d'anonymiser les renseignements personnels recueillis.

Élaborer des stratégies pour appliquer les changements apportés à la *Charte canadienne du numérique* et aux pouvoirs du Commissariat à la protection de la vie privée, puis faire le suivi et l'évaluation de ces stratégies.

7. MISE EN ŒUVRE DE PROJETS D'ENVERGURE

7a) Projet de système des ressources humaines (RH) – Workday

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Il y a un risque que le nouveau système des RH (Workday) ne permette pas de transformer l'expérience utilisateur, de simplifier les processus et de créer de la valeur, qu'il dépasse le budget établi ou qu'il nuise au processus essentiel de traitement de la paie. La situation sanitaire liée à la COVID-19 et le fait que des membres de l'équipe responsable du projet soient en télétravail exercent des pressions supplémentaires sur l'échéancier du projet.	<p>Maintenir la solide structure de gouvernance en place pour faciliter le projet de mise en œuvre du nouveau système des RH.</p> <p>Terminer l'étape de configuration et de prototypage et poursuivre le travail quant à la définition des futurs processus, au recensement des écarts et à la mise en œuvre des plans de gestion du changement.</p> <p>Mener des audits internes en 2021-2022 pour revoir la migration des essais de bout en bout des données et des actifs avant l'implémentation du système.</p>	Faire le suivi du projet et de sa mise en œuvre.

7b) Projet de la nouvelle Maison de Radio-Canada (MRC)

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Alors que certains employés de la production et des services administratifs ont emménagé dans les nouvelles installations, la COVID-19 a eu un impact sur l'accès à l'immeuble et sur les activités de mise en œuvre technique. La date prévue d'achèvement du déménagement a été reportée en décembre 2022 pour les employés de la salle des nouvelles, certaines productions et leurs équipes de soutien technique respectives afin de permettre la production des Jeux Olympiques d'été de Tokyo, puis d'hiver de Beijing en février 2022, à partir de la nouvelle MRC. Durant cette période de prolongation, l'ancienne MRC continuera d'être utilisée.	<p>Entretenir des relations d'affaires constructives avec les partenaires et continuer de travailler à résoudre les questions en suspens.</p> <p>Poursuivre la planification et la mise en œuvre de l'infrastructure technique pour les dernières étapes, et assurer une gestion de projet serrée.</p> <p>Assurer la gestion du changement selon les besoins après la pandémie afin de répondre aux préoccupations des employés (p. ex., aménagement à aire ouverte, densité d'occupation).</p> <p>Communiquer de façon transparente les avantages économiques du projet aux parties intéressées.</p>	Continuer de faire le suivi du projet et de communiquer de manière transparente avec les parties intéressées.

8. GESTION DES TALENTS

Principaux risques

Le recrutement, la rétention et la mobilisation d'une main-d'œuvre solide et diversifiée sont essentiels à l'atteinte de nos objectifs stratégiques.

Diversité et inclusion

La sous-représentation de certains segments démographiques de la société dans notre effectif pourrait nous exposer à des risques d'ordre réputationnel :

- Le fait de ne pas atteindre nos objectifs pourrait ternir notre crédibilité et avoir des impacts sur le recrutement, la rétention et le moral des employés.
- Si nous ne démontrons pas de progrès satisfaisants pour rapprocher la composition de notre effectif de celui de la main-d'œuvre externe, cela pourrait entraîner d'autres enjeux de relations de travail.

Moral, recrutement et rétention du personnel

Il y a un risque qu'une culture négative en milieu de travail générant des incidents, de la controverse et de l'incertitude nuise à la motivation et au moral des employés, ainsi qu'au recrutement et à la rétention des effectifs.

La concurrence intensifiée pour attirer les talents du numérique ainsi que l'écart entre notre rémunération et les salaires offerts sur le marché pourraient nuire au recrutement et à la rétention de ces talents.

La stratégie sur l'avenir du travail, qui établit notre vision du télétravail dans un monde postpandémie et les moyens de la concrétiser, pourrait ne pas concorder avec les attentes des employés et des candidats, surtout en comparaison avec les occasions offertes par les secteurs des technologies numériques. Cela pourrait être source de désengagement, de problèmes de rétention et de difficultés de recrutement des personnes les plus talentueuses.

Harcèlement du personnel affecté à la collecte de nouvelles

La fréquence et l'intensité des incidents de harcèlement et d'intimidation du personnel affecté à la collecte de nouvelles ont poursuivi leur croissance, en ligne et sur le terrain.

Mesures d'atténuation

Diversité et inclusion

Produire des rapports plus détaillés sur l'inclusion au sein de la Société, publiés à l'externe et basés sur des indicateurs de rendement.

Informier régulièrement le personnel de l'avancement des initiatives en cours.

Attribuer les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs d'équité en emploi et à la réalisation des initiatives de diversité et d'inclusion.

Améliorer les programmes de développement du leadership ciblant les membres des groupes désignés.

Offrir une formation sur les préjugés inconscients obligatoire pour tous les employés, quel que soit leur niveau.

Réfléchir à nos Normes et pratiques journalistiques sous un angle plus inclusif.

Moral, recrutement et rétention du personnel

Déployer les plans d'action adoptés à la lumière des résultats du sondage annuel sur la mobilisation afin de résoudre les préoccupations.

Préparer un plan d'action et une feuille de route pour décider des initiatives conjointes menées avec les syndicats afin de nous attaquer aux problèmes communs.

Poursuivre la mise en œuvre de la stratégie de rémunération qui vise à effectuer un rattrapage progressif avec le marché.

Affecter en priorité les ressources de l'équipe Acquisition des talents au recrutement de talents pour le numérique.

Passer en revue les priorités d'apprentissage et y affecter des ressources afin d'optimiser les investissements dans la formation et le développement.

Poursuivre le développement et le déploiement de la stratégie sur l'avenir du travail, qui établira notre vision du travail dans un monde postpandémie, notamment avec une politique sur le télétravail arrimée aux besoins opérationnels, mais flexible.

Harcèlement du personnel affecté à la collecte de nouvelles

Lancer un groupe de travail pour combattre la haine en ligne dont sont victimes nos journalistes, notre personnel d'antenne et nos réalisateurs.

Conséquences pour l'avenir

Maintenir ce rythme pour mobiliser les effectifs, faciliter la transition à la nouvelle réalité numérique, permettre à nos leaders de mieux soutenir leurs équipes, et continuer de consolider nos compétences professionnelles dans tous les secteurs de la Société.

Rehausser les procédures visant le bien-être et la sécurité pour soutenir les membres du personnel qui ont subi du harcèlement.

9. RELATIONS ET NÉGOCIATIONS AVEC LES SYNDICATS

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
<p>Les négociations avec les syndicats sont en cours pour mettre en œuvre les nouvelles conventions collectives.</p> <p>Il y a un risque que nos opérations soient perturbées par :</p> <ul style="list-style-type: none">• des revendications de compétences syndicales, ce qui pourrait réduire notre marge de manœuvre dans nos activités;• des arrêts de travail.	<p>Continuer de communiquer de manière transparente avec les employés et les syndicats, et solliciter la participation des employés dans l'élaboration des initiatives stratégiques.</p> <p>Mettre en œuvre des mandats de négociation clairs qui garantissent une souplesse dans les conditions de travail et la réduction des barrières juridictionnelles entre les unités de négociation, le cas échéant.</p> <p>Élaborer une stratégie pour régler les questions de revendication de compétences des syndicats.</p> <p>Mettre à jour les plans de contingence en cas de conflit de travail.</p>	<p>Poursuivre les négociations en cours avec les syndicats et les stratégies ciblées.</p>

ANNEXE D : NOTRE MANDAT ET NOTRE GOUVERNANCE

MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (« CBC/Radio-Canada » ou la « Société ») a été créée en 1936 par une loi fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les exigences en matière de programmation, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la [Loi sur la radiodiffusion](#) de 1991 (la Loi)³⁶.

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

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

RELATION SANS LIEN DE DÉPENDANCE AVEC LE GOUVERNEMENT

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

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

³⁶ Le gouvernement du Canada s'est engagé à moderniser la législation canadienne sur les médias, dont la *Loi sur la radiodiffusion*. Puisque le mandat et la structure de CBC/Radio-Canada découlent de cette Loi, nous collaborons avec le gouvernement pour bâtir un écosystème médiatique qui place les auditoires au cœur de nos décisions et de nos actions, et qui sert tous les Canadiens.

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

Les licences des services de radio et de télévision généralistes et des services facultatifs de CBC/Radio-Canada expireront le 31 août 2021. Renouvelées la dernière fois en 2013, pour une période de cinq ans, par le CRTC dans sa décision de radiodiffusion CRTC 2013-263, ces licences sont échues depuis le 31 août 2018. Depuis, elles ont été renouvelées par voie administrative à trois reprises, selon les conditions en vigueur dans les licences actuelles. Le CRTC a lancé le processus de renouvellement des licences en 2019, en plus d'émettre l'avis de consultation publique ([CRTC 2019-379](#)) en novembre 2019. Dans le cadre de ce processus, le CRTC a tenu une audience publique virtuelle du 11 au 28 janvier 2021. L'audience devait au départ avoir lieu en mai 2020, mais a été reportée en raison de la pandémie de COVID-19.

GOVERNANCE

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

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

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

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

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

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE DIRECTION

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

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



Catherine Tait
Présidente-directrice générale



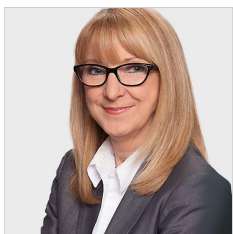
Michel Bissonnette
Vice-président principal, Radio-Canada



Daniel Boudreau
Vice-président principal, Infrastructure et Services technologiques médias



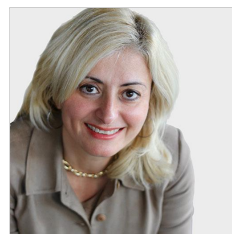
Marco Dubé
Vice-président, Personnes et Culture



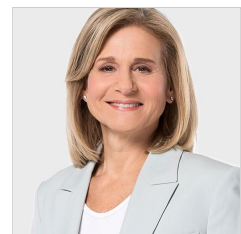
Sylvie Gadoury
Vice-présidente, Services juridiques, avocat-conseil et secrétaire générale



Claude Galipeau
Vice-président principal, Développement d'entreprise



Carol Najm
Vice-présidente et cheffe de la direction financière



Barbara Williams
Vice-présidente principale, CBC