SOMMAIRE DU PLAN D'ENTREPRISE

2022-2023 À 2026-2027

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 22

ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES 24

ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS 25

ANNEXE C: GESTION DES RISQUES 28

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

Notre rôle et notre engagement comme diffuseur public du Canada est de créer des liens entre les Canadiens, de faire connaître leurs histoires et leurs cultures, et de leur offrir de l'information et des nouvelles fiables. Durant les moments les plus durs de la pandémie, CBC/Radio-Canada est demeurée bien présente pour servir les Canadiens, donner de la visibilité à nos talents et soutenir l'industrie culturelle et médiatique du pays.

Nous collaborons avec d'autres médias d'information canadiens pour combattre l'une des pires menaces qui pèsent sur le journalisme et la démocratie, soit la montée du harcèlement en ligne envers les journalistes. Notre sondage Ipsos mené à l'échelle de l'industrie a démontré pour la première fois l'ampleur du phénomène. Des journalistes et des spécialistes ont participé aux séances de notre forum #CestAssez pour explorer des pistes de solution. Ensemble, nous passons à l'action afin de protéger nos journalistes et le travail essentiel qu'ils accomplissent pour la population canadienne, y compris par l'intermédiaire d'un nouveau Guide d'intervention contre la haine en ligne destiné aux responsables des salles de nouvelles.

Le mandat de CBC/Radio-Canada, qui consiste à renseigner, à éclairer et à divertir, est plus pertinent que jamais. Nos services numériques attirent chaque mois plus de 24 millions de Canadiens[1]. Nous offrons à nos auditoires de l'information fiable pour les tenir au courant ainsi que d'excellents contenus de divertissement canadiens pour les aider à se changer les idées et à faire le plein d'énergie. *Son of a Critch* a affiché les meilleures cotes d'écoute depuis des années pour un premier épisode de comédie à CBC[2], tandis qu'à Radio-Canada, le *Bye bye 2021* a été l'émission la plus regardée de tous les temps dans le marché francophone[3]. Des millions de personnes ont également suivi notre couverture des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020 et de Beijing 2022. La popularité de notre programmation et l'importance de notre couverture de la COVID-19 en font foi : les Canadiens dépendent de leur diffuseur public.

Dans ce contexte, il ne fait aucun doute que les priorités de notre plan stratégique lancé en 2019, *Entre nous, c'est pour la vie*, doivent être maintenues. C'est pourquoi nous avons prolongé ce plan de deux autres années, soit jusqu'en 2024. Nous sommes déterminés à servir les Canadiens sur toutes les plateformes qu'ils utilisent. Nous avons aussi redoublé d'efforts pour incarner le Canada d'aujourd'hui dans nos contenus et nos effectifs en nous dotant d'une nouvelle feuille de route, notre plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion 2022-2025 intitulé *Cap sur le succès*. De plus, nous nous efforçons de transformer CBC/Radio-Canada en média public qui se distingue par son écoresponsabilité grâce à *On passe au vert*, notre nouvelle stratégie environnementale.

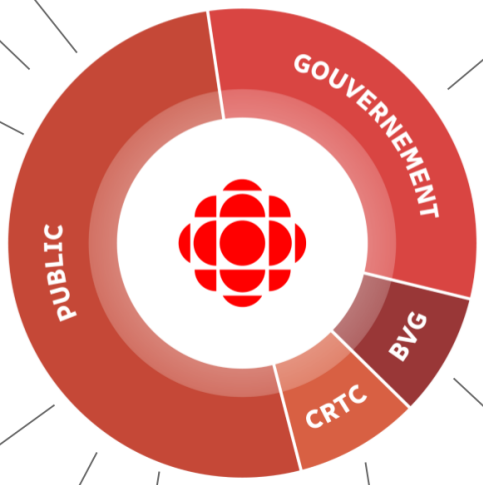
CBC/Radio-Canada fait tout cela pour servir l'ensemble des Canadiens, sans exception. Notre promesse est de placer les Canadiens au cœur de nos actions et de toujours être à la hauteur de la confiance qu'ils nous accordent.

Catherine Tait
Présidente-directrice générale

[1] Source : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur 2+, appareil mobile 18+), moyenne mensuelle de visiteurs uniques, avril à décembre 2021, Canada. Portée non dupliquée des plateformes numériques de CBC/Radio-Canada.
[2] Source : Numeris PPM télé, total pour le Canada, 2+, 4 janvier 2022, CBC Television, AMM, données confirmées.
[3] Source : Numeris PPM télé, Québec franco, 2+, 31 décembre 2021, ICI TÉLÉ, AMM, données confirmées.

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.



CONFORMITÉ DES RH

- Rapport annuel sur l'application de l'article 41 de la *Loi sur les langues officielles* à Patrimoine canadien
- Bilan annuel sur les parties IV, V et VI de la *Loi sur les langues officielles* au Secrétariat du Conseil du Trésor du Canada
- Rapport annuel sur l'équité en matière d'emploi à Emploi et Développement social Canada
- Rapport annuel sur le multiculturalisme à Immigration, Réfugiés et Citoyenneté Canada
- Plan triennal sur la diversité et l'inclusion

RÉPONSES AUX DEMANDES D'ACCÈS À L'INFORMATION ET AUX RENSEIGNEMENTS PERSONNELS (AIPRP)

POLITIQUES ET PRATIQUES

- Normes et pratiques journalistiques
- Code de conduite
- Politiques institutionnelles

RAPPORTS DES OMBUDSMANS

- Le conseil doit répondre aux rapports des ombudsmans et déposer ses réponses auprès du CRTC

RAPPORT ANNUEL DU BUREAU DE LA COMMISSAIRE AUX VALEURS ET À L'ÉTHIQUE

- Rend compte de la mise en œuvre de notre Code de conduite et de la politique sur les conflits d'intérêts, et décrit comment les plaintes concernant le comportement des employés sont traitées

DIVULGATION PROACTIVE

- Publication des frais de déplacement et de représentation du président du conseil, des membres du conseil et des membres de la haute direction
- Documents des réunions du conseil

STRATÉGIE

- Stratégie d'entreprise
- Plan d'équité, de diversité et d'inclusion
- Stratégie environnementale

ASSEMBLÉE PUBLIQUE ANNUELLE

RAPPORTS AU CRTC

- Renouvellements périodiques des licences
- Rapport annuel au CRTC couvrant chacun des services pour lesquels la Société détient une licence (radio, télévision et services facultatifs)
- Rapport sur les communautés de langue officielle en situation minoritaire

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL (BVG)

- Vérification d'attestation annuelle du BVG
- Examen spécial du BVG

COMPARUTIONS DEVANT LES COMITÉS PARLEMENTAIRES

RAPPORTS INSTITUTIONNELS

- Rapport annuel
- Rapports financiers trimestriels
- Plan d'entreprise et sommaire du plan d'entreprise
- Rapport annuel du Régime de retraite de Radio-Canada
- Comptes publics du Canada
- Rapport de performance environnementale
- Rapports sur la mise en œuvre des exigences de la *Loi sur l'accès à l'information* et de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, et sur la divulgation des actes répréhensibles (en vertu de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*)
- Rapports sur l'équité en matière d'emploi

3. QUI NOUS SOMMES ET NOS SERVICES

QUI NOUS SOMMES

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

NOTRE MISSION

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

NOTRE VISION

Entre nous, c'est pour la vie

NOS VALEURS

Intégrité
Créativité
Pertinence
Inclusion

En tant que diffuseur public national du Canada, nous sommes guidés par notre mission, notre vision et nos valeurs. Notre objectif est de créer un lien entre tous les Canadiens, pour faire connaître nos histoires, notre culture et nos nouvelles, au Canada et dans le monde entier, jour après jour. Le siège social de la Société se trouve à Ottawa. Nos deux têtes de réseau sont à Montréal (français) et à Toronto (anglais), et nous sommes présents dans les communautés partout au pays avec 27 stations de télévision, 88 stations de radio et une station uniquement numérique. Nous avons cinq chaînes de télévision spécialisées et quatre réseaux radiophoniques nationaux - deux dans chaque langue officielle. Nous avons aussi cinq[4] 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, 2022 nous avions à notre emploi 6 576 employés permanents, 411 employés temporaires et 756 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.

[4] En mai 2022, notre bureau à Moscou a été fermé.

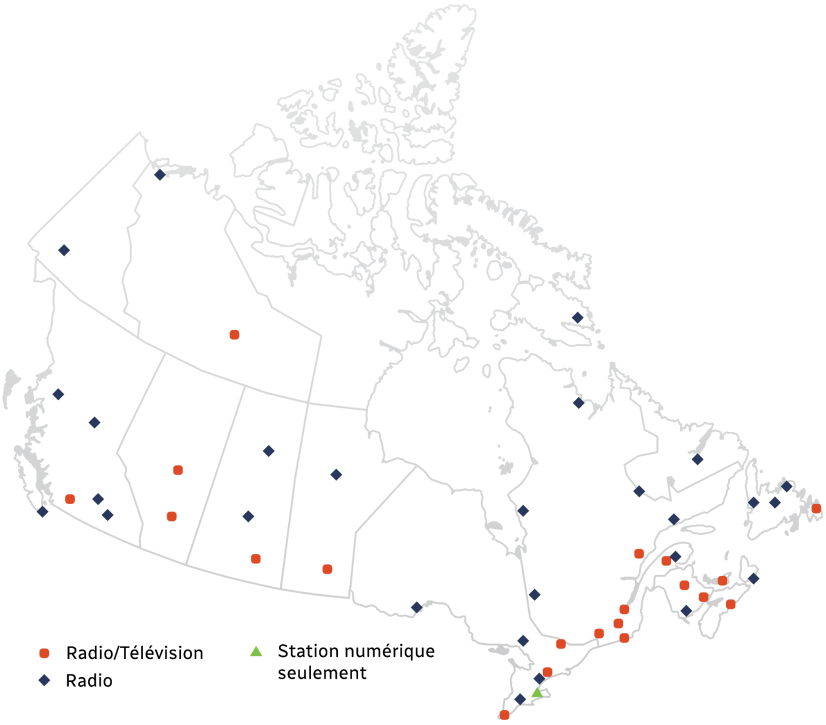
SERVIR LES CANADIENS

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

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

Nous portons une attention particulière aux besoins des peuples et communautés autochtones du Canada, et nous avons à cœur de les refléter dans nos actions et notre programmation. C'est pourquoi nous diffusons une programmation en huit langues autochtones (chipewyan, cri, gwich'in, inuktitut, inuvialuktun, sahtu got'ine godi, dehcho dene yati et tlicho) par l'intermédiaire de CBC North[5].

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



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

[5] 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 le rapport Enviroscan, une analyse de l'environnement médiatique canadien. La Société peut ainsi rajuster ses stratégies et ses tactiques pour s'acquitter le mieux possible de son mandat. Voici les faits saillants du rapport *Enviroscan 2021* :

Les défis continus de la COVID-19

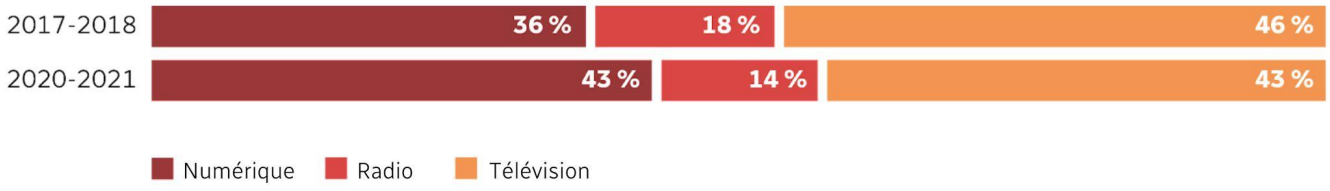
Avec la domination croissante des services numériques partout dans le monde, les modèles d'affaires des médias traditionnels étaient sous pression avant même la pandémie. Avec la COVID-19, les organisations médiatiques ont dû composer avec des pressions accrues sur le plan des revenus, du recrutement, des coûts de santé et de sécurité ainsi que de la demande d'infrastructures technologiques. La pandémie a accéléré ces tendances négatives qui étaient déjà présentes dans l'industrie médiatique canadienne.

Les entreprises médiatiques demeurent aux prises avec une demande de contenu sans cesse croissante et un environnement en évolution rapide. En 2020, nombre d'entre elles ont eu besoin d'aide financière pour contrer les effets de la COVID-19 sur leurs activités et leurs employés, et pour continuer à servir les auditoires canadiens.

Augmentation de la consommation de médias numériques

La dernière année a souligné l'inéluctable migration des auditoires canadiens des services traditionnels vers les services numériques. La pandémie a contribué à cette tendance, et aujourd'hui, la consommation de contenu numérique au Canada équivaut à la consommation de contenu télévisuel et représente 43 % de l'ensemble de la consommation médiatique.

Proportion de la consommation globale par plateforme[6]



Les plateformes numériques multiplient les choix offerts aux Canadiens et mettent à leur portée une offre mondiale de contenu en tout temps. La concurrence entre les acteurs du secteur des médias numériques s'est spectaculairement intensifiée et oppose actuellement au Canada les grandes sociétés technologiques internationales aux entreprises médiatiques.

Dans un contexte où les Canadiens se précipitent en masse vers les plateformes numériques, l'accès à un service Internet haute vitesse n'est plus un luxe. En collaboration avec d'autres investisseurs publics et privés, le Fonds pour la large bande universelle du gouvernement du Canada soutient des projets qui accélèrent la couverture des services Internet à large bande partout au pays et les rendent plus accessibles, surtout dans les collectivités rurales et sous-desservies.

[6] Calcul personnalisé de CBC/Radio-Canada, AR 2017-2018 et AR 2020-2021. Numérique : Comscore Media Metrix® Multi-Platform, auditoire total (ordinateur de bureau 2 ans et +, mobile 18 ans et +), minutes totales. Télévision : Numeris PPM, Total pour le Canada, 2 ans et +, nombre total de minutes. Radio : Numeris PPM, 6 marchés PPM, 2 ans et +, nombre total de minutes. L'écoute de la radio sur les 6 marchés PPM a été projetée au Canada total pour répartir l'utilisation entre le numérique, la radio et la télévision.

Lutte contre la haine et le harcèlement en ligne

La montée de la haine et du harcèlement en ligne contre les professionnels des médias, surtout les femmes et les personnes racisées, est une réalité troublante. En plus d'imposer un lourd tribut émotif aux victimes, ce phénomène menace de nous priver des voix et des points de vue essentiels à une société informée et démocratique. À l'automne 2021, CBC/Radio-Canada s'est jointe à d'autres médias publics et organisations internationales pour appuyer la Déclaration de Bruxelles, qui vise à protéger la sécurité des journalistes et à sensibiliser la population à cet enjeu. Nous avons également réitéré notre engagement à lutter contre la haine en ligne envers les journalistes en organisant le forum virtuel #CestAssez – Défendons le journalisme et la démocratie, auquel ont assisté des journalistes et des professionnels des médias de tout le pays. Les participants ont échangé sur leurs expériences de harcèlement en ligne et sur les stratégies pour combattre cette menace, et ont présenté à l'auditoire les résultats du tout premier sondage canadien sur le sujet. Nous joignons notre voix à celles d'organisations médiatiques de partout au pays pour dénoncer cette menace, et nous poursuivons nos efforts pour protéger nos journalistes et l'important travail qu'ils accomplissent au service de la population canadienne.

Favoriser une société ouverte et inclusive

Cette année encore, bien des efforts ont été déployés pour rendre la société canadienne plus ouverte et plus inclusive. Les médias jouent un rôle crucial dans la création et le maintien de l'identité canadienne sous toutes ses formes. Le contenu et les services doivent être pertinents pour l'ensemble de la population, et refléter la nature multiculturelle et multiethnique du Canada, aussi bien à l'écran que derrière la caméra. Nous avons annoncé en juin notre engagement ambitieux en matière de diversité à l'occasion du Festival international des médias de Banff 2021. Dans les coulisses, nous avons également mis en œuvre des programmes visant à développer et à renforcer une culture d'inclusion dans nos salles des nouvelles. Nos efforts seront aussi guidés par notre plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) 2022-2025, *Cap sur le succès*, pour mettre en œuvre notre nouvelle vision de l'EDI, et nous communiquerons régulièrement les faits saillants et les leçons apprises qui se dégageront de notre parcours.

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 qui a été prolongée de deux ans, ce qui nous permet de continuer à réaliser les priorités que nous avons identifiées jusqu'en 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.

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 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.

RENFORCER NOTRE RÔLE COMME MARQUE MÉDIA QUI INSPIRE LE PLUS DE CONFIANCE AU CANADA

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

NOTRE PRIORITÉ

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

INITIATIVES ET RÉALISATIONS STRATÉGIQUES POUR 2019-2024

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 2021-2022. Pour en savoir plus sur notre plan stratégique, voir notre site web institutionnel. Pour connaître nos réalisations des années précédentes, veuillez consulter le sommaire de notre plan d'entreprise de l'année dernière.

1. PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES

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

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

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

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

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

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

Réalisations de 2021-2022

Investissement dans les capacités de personnalisation de nos services numériques, plus particulièrement l'infrastructure d'abonnement, l'analyse de données, les recommandations et la navigation dynamique.

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

Poursuite du déploiement de notre contenu exclusif en première diffusion sur ICI TOU.TV et CBC Gem au moyen de nouvelles émissions comme *Loto-Méno*, *Six degrés*, *Who Do You Think I Am* et *Best In Miniature*.

Poursuite du développement de nos applications audio OHdio et CBC Listen avec le lancement de nouveaux balados originaux ciblant divers groupes démographiques (p. ex., *Ne pas écouter la nuit*, *Tellement soccer*, *Welcome to Paradise* et *Sorry About The Kid*).

Renforcement de notre offre numérique en y ajoutant une nouvelle série balado, *Welcome to Paradise* ainsi que de nouveaux contenus au format novateur comme *Convictions*, offert sur OHdio et enrichi d'un documentaire complémentaire accessible sur Rad et les plateformes de médias sociaux.

Diffusion des Jeux Olympiques et Paralympiques de Tokyo 2020 et de Beijing 2022 sur nos propres plateformes, soit CBC.ca, CBC Gem, l'application CBC Sports, ICI TOU.TV et l'application Radio-Canada – Jeux Olympiques, en plus d'une couverture des cérémonies et des épreuves offerte en direct et en rattrapage sur l'ensemble de nos réseaux, sites web et applications.

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 2021-2022

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 *100 génies*, *Défense d'entrer*, *Gary's Magic Fort* et *UKULELE U*.

Expansion de notre offre de contenus jeunesse sur les plateformes numériques avec une nouvelle saison de balados et de livres audio originaux, comme *Le guide de survie des Débrouillards* et *El Kapoutchi*, [EB1] et lancement d'une nouvelle série vidéo de CBC Kids News, intitulée *KN Explains*, qui traite d'enjeux comme les changements climatiques.

Poursuite de la diversification des contenus d'information jeunesse, regroupés sous MAJ (Mon actualité du jour) et CBC Kids News, en mettant en valeur des sujets importants comme la COVID-19, les élections fédérales, le racisme et l'écoresponsabilité.

Création de contenus spéciaux liés aux Jeux Olympiques de Tokyo 2020 pour MAJ, lancement du site web de Tokyo 2020 sur cbckids.ca (comprenant des explications sur les sports ainsi que des jeux inspirés du contexte olympique) et production d'un segment quotidien en direct pendant les Jeux.

Adaptation aux mesures sanitaires en proposant un nouveau format sans contact pour la tournée zone Jeunesse dans les écoles du Québec.

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	Réalisations de 2021-2022
Améliorer nos services à l'échelle régionale et locale.	Lancement du programme de partenariats avec les bibliothèques dans le but de tisser des liens avec la population canadienne dans les communautés sous-représentées ou mal desservies.
Offrir une plus grande place aux régions dans notre programmation et nos contenus nationaux.	Expansion du répertoire de médias locaux L'info locale est indispensable pour soutenir la pluralité des sources d'information dignes de confiance au Canada.
Renforcer notre présence dans les régions et nous rapprocher de ces communautés.	Amélioration de notre couverture du Grand Nord canadien grâce à une présence permanente de Radio-Canada pour la collecte des nouvelles au Nunavut.
	Accroissement de notre présence à l'échelle du pays en ouvrant des bureaux éphémères dans des communautés comme Igloolik (Territoires du Nord-Ouest), Lethbridge et Calgary (Alberta), Brampton (Ontario), Brossard et Lévis (Québec), et en accélérant le déploiement du premier vidéojournal (bulletin de nouvelles en ligne) afin d'établir une présence dans des marchés qui n'ont pas de téléjournal en français.
	Couverture d'événements importants dans des communautés de partout au pays, comme les élections fédérales et provinciales, les catastrophes naturelles dans l'Ouest canadien et les répercussions locales de la COVID-19.
	Expansion de nos contenus locaux grâce à une programmation comme *Tout inclus*, *Superfan: The Nav Bhatia Story*, *Son of a Critch* et *Salebarbes aux Îles* ainsi qu'à des contenus numériques comme *Empreintes*, *Parler mal* et *Black on the Prairies* | *Noirs dans les Prairies*.
	Expansion géographique du réseau de créateurs CBC par l'ajout de créateurs numériques pigistes au Québec, en Ontario, en Alberta et en Saskatchewan.
	Lancement d'une programmation mettant en valeur un contenu typiquement canadien, dont *Le monde de Gabrielle Roy* et *Run the Burbs*.

4. INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI

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

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

Initiatives stratégiques de CBC et de Radio-Canada

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

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

Réalisations de 2021-2022

Lancement du plan triennal *Cap sur le succès*, qui énonce notre plan d'action pour appuyer notre engagement à améliorer l'équité, la diversité et l'inclusion dans nos contenus et nos effectifs, et nouvelle collaboration avec le Réseau de télévision des peuples autochtones (APTN) afin d'appuyer la création de plus de contenus autochtones pour tous les Canadiens, d'améliorer l'accessibilité et la visibilité de ce contenus, et de rassembler les gens de partout au pays.

Signé le protocole d'entente avec APTN pour viser à créer plus de contenus mettant à l'avant-plan les Premières Nations, les Inuit et les Métis, à accroître l'accessibilité et la visibilité de ces contenus, ainsi qu'à rassembler toute la population – autochtone ou non – du pays.

Lancement de contenus reflétant le Canada d'aujourd'hui, notamment *Policier autochtone*, *Shuni*, *Vous pouvez rêver*, *Pa t'mentir*, *Six degrés*, *The Porter*, *Uprooted: The Plantemic*, *Run the Burbs*, *Who Do You Think I Am?* et *21 Black Futures*.

Début de l'élaboration d'une stratégie autochtone visant à impliquer le Premières Nations, les Inuit et les Métis au sein de CBC/Radio-Canada dans l'industrie et dans les communautés à travers le Canada, qui sera axée sur le contenu, la culture, les effectifs et l'engagement communautaire. Cette stratégie visera à créer des occasions équitables à soutenir la représentation et l'autodétermination des peuples autochtones et à éclairer le processus de réconciliation à l'échelle de l'organisation.

Offre de formation sur le reportage en milieux autochtones, création d'une banque de candidatures autochtones, et présentation d'une programmation spéciale pour la toute première Journée nationale de la vérité et de la réconciliation et pour la Journée nationale des peuples autochtones.

Expansion de notre programmation autochtone avec *Kuei! Kwe!*, *Telling Our Twisted Histories* ainsi que *First Light Fridays*, une collaboration avec les peuples et communautés autochtones de Terre-Neuve-et-Labrador.

Diffusion des cérémonies d'ouverture et de clôture de Tokyo 2020 et Beijing 2022 en offrant une accessibilité inégalée grâce à la diffusion en continu et en direct en français, en anglais, en cri de l'est, en LSQ (langue des signes québécoise), en ASL (langue des signes américaine et en vidéodescription.

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	Réalisations de 2021-2022
Établir plus de partenariats internationaux avec d'autres diffuseurs publics et des géants de la diffusion.	Obtention d'une reconnaissance internationale à la remise des New York Festivals Radio Awards 2021, où nos balados *Récidive* et *Brainwashed* ont remporté des prix.
Élargir la distribution de nos contenus à de nouvelles plateformes afin d'intensifier notre présence à l'international.	Partenariat avec l'ABC (Australie) pour la saison 2 de *Stuff the British Stole*, et avec NRK (Norvège), l'ABC et CTC Kids (Russie) pour la création de *Big Blue*, une aventure sous-marine en 52 épisodes lancée au Canada.
	Rayonnement à l'international des contenus canadiens grâce à des partenariats conclus avec la RTBF, France Télévisions et TV5MONDEplus pour échanger des contenus vidéo en français.
	Lancement en primeur mondiale de *Sort Of*, une coproduction avec HBO Max, au festival Séries Mania, l'un des plus grands événements de l'industrie consacrés aux séries télévisées en Europe. *Sort Of* a également fait l'objet d'une projection spéciale au TIFF et d'une prévente au Royaume-Uni, dans les pays scandinaves et en Australie.
	Ajout de deux langues (tagalog et pendjabi) à Radio Canada International et poursuite de la transformation de ce service pour offrir plus de contenus et une meilleure visibilité.
	Rejoint une initiative avec des médias publics de partout dans le monde ayant pour objectif de défendre activement la sécurité des journalistes et de leurs équipes à l'appui de la Déclaration de Bruxelles en 2021. Organisé un forum virtuel intitulé #CestAssez – Défendons le journalisme et la démocratie afin de de faire front commun contre la menace croissante de la haine en ligne à l'endroit des professionnels des médias et partagé les résultats d'un sondage national réalisé par Ipsos à ce sujet.

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. Le sondage de perception portant sur notre mandat et notre vision montre comment les Canadiens voient leur diffuseur public national, et dans quelle mesure ils jugent que nos services sont conformes au mandat de la Société. Les données proviennent de sondages menés auprès d'échantillons représentatifs de Canadiens.

Les faits saillants du sondage de l'automne 2021-2022 sont présentés ci-après.

75 % des Canadiens utilisent au moins un de nos services au cours d'un mois type

82 % (66 % + 16 %) des Canadiens affirment qu'il est important pour le Canada d'avoir un diffuseur public national comme CBC/Radio-Canada.

79 % (62 % + 17 %) des Canadiens sont d'accord pour dire qu'il y a clairement un besoin et un rôle pour CBC/Radio-Canada dans le futur.

Nos forces principales
La grande majorité des Canadiens sont d'accord pour dire que CBC/Radio-Canada…

Est informative	60	21	81
Offre des émissions d'information nationales qui m'aident à comprendre ce qui se passe dans les autres régions du pays	56	22	78
Soutient la création de contenu canadien original	56	22	78

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

Reflète les régions du Canada	66	22	88
Est de grande qualité	64	23	87
Reflète la diversité du Canada	58	26	84

Tout à fait d'accord (8-10) + D'accord (6-7) = Total

Source : Sondage portant sur le mandat et la vision, 2021-2022 – Léger. Chaque résultat de perception représente le pourcentage de Canadiens qui sont d'accord (c.-à-d. notes de 6 ou 7 sur une échelle de 10 points) et qui sont fortement en accord (c.-à-d. 8, 9 ou 10 sur une échelle de 10 points) avec chaque énoncé.
** Utilisateurs des services principaux de CBC/Radio-Canada (c.-à-d. ICI TÉLÉ, ICI PREMIÈRE, ICI Radio-Canada.ca, CBC Television, CBC Radio One ou CBC.ca).*

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

Vous trouverez ci-dessous les indicateurs de rendement clés (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 monde[7]. Ces priorités demeureront à la base de nos initiatives stratégiques jusqu'en 2024. 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 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 aux cibles 2022-2023 dans nos rapports trimestriels.

CBC/RADIO-CANADA – RÉSULTATS DE 2021-2022

Indicateurs	Mesures	Résultats 2020-2021	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Cible atteinte ou dépassée	Cibles 2022-2023
PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES						
1. Portée numérique de CBC/Radio-Canada[8]	*Moyenne mensuelle de visiteurs uniques*	24,1 M	23,7 M	**24,2 M**	✔	22,1 M
2. Engagement numérique des utilisateurs de CBC/Radio-Canada[9]	*Minutes mensuelles moyennes par visiteur*	50 min/vis.	49 min/vis.	**48 min/vis.**		43 min/vis.
CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES						
3. Visites numériques aux contenus jeunesse de CBC/Radio-Canada[10]	*Moyenne mensuelle de visites*	3 259 k	3 394 k	**3 642 k**	✔	3 777 k
PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS						
4. Engagement numérique des utilisateurs de CBC News/Regions[9]	*Minutes mensuelles moyennes par visiteur*	25 min/vis.	26 min/vis.	**23 min/vis.**		23 min/vis.
5. Engagement numérique des utilisateurs de Radio-Canada Info/Régions[9]	*Minutes mensuelles moyennes par visiteur*	19 min/vis.	16 min/vis.	**14 min/vis.**		13 min/vis.
INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI						
6. Représentation de l'équité en emploi[11]	*% des nouvelles embauches à l'externe*	37,3 %	42,0 %	**44,5 %**	✔	43,0 %

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 des consommateurs, 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.

[7] Notre cinquième priorité stratégique – Faire rayonner le Canada dans le monde – est mesurée à l'interne.
[8] **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.
[9] **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/Regions | Radio-Canada Info/Régions, avril à mars, Canada.
[10] **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.
[11] Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les personnes racisées.

Personnaliser nos services numériques – La portée numérique a dépassé la cible, car un grand nombre de Canadiens 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. Même si nous avons rejoint un nombre record de Canadiens, l'engagement global de l'auditoire n'a pas été aussi élevé que prévu pour les grands événements, et nos résultats à cet égard ont été légèrement inférieurs à la cible.

Captiver les jeunes auditoires – Propulsée par le succès des nouvelles offres jeunesse de CBC et de Radio-Canada, la consommation de notre contenu jeunesse sur les plateformes numériques a dépassé la cible au cours de l'exercice en affichant 3,6 millions de visites de jeunes et de parents canadiens par mois en moyenne.

Prioriser nos liens avec les régions – L'exercice 2021-2022 a été marqué par une couverture multiplateforme sans précédent de l'actualité venant de tout le pays et par des produits de vidéo en direct améliorés; malgré cela, l'engagement numérique à l'égard des sections d'information et de contenu régional a terminé l'exercice en dessous de la cible pour Radio-Canada et CBC. D'autres détails sur ces résultats sont fournis à la section *Notre rendement – composantes médias*.

Incarner le Canada d'aujourd'hui – Nous avons dépassé la cible de représentation de l'équité en emploi pour les nouveaux employés cette année. Il s'agit de notre meilleur résultat depuis le lancement de notre premier plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion en 2018. Nous poursuivons nos démarches à ce chapitre pour nous assurer d'être un diffuseur public qui reflète l'ensemble de la population canadienne.

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 2021-2022 ont été établies en fonction de nos meilleures estimations des répercussions de la pandémie de COVID-19.

RADIO-CANADA – RÉSULTATS DE 2021-2022

Indicateurs	Mesures	Résultats 2020-2021	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Cible atteinte ou dépassée	Cibles 2022-2023
PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES						
Portée numérique[12]	*Moyenne mensuelle de visiteurs uniques*	6,1 M	5,6 M	**6,1 M**	✔	5,5 M
Engagement numérique des utilisateurs[13]	*Minutes mensuelles moyennes par visiteur*	63 min/vis.	55 min/vis.	**57 min/vis.**	✔	52 min/vis.
CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES						
Visites numériques aux contenus jeunesse[14]	*Moyenne mensuelle de visites*	510 k	425 k	**454 k**	✔	455 k
PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS						
Engagement numérique des utilisateurs de Radio-Canada Info/Régions[13]	*Minutes mensuelles moyennes par visiteur*	19 min/vis.	16 min/vis.	**14 min/vis.**		13 min/vis.
INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI						
Représentation de l'équité en emploi[15]	*% des nouvelles embauches à l'externe*	18,3 %	22,0 %	**29,0 %**	✔	26,0 %
TÉLÉVISION ET RADIO						
ICI TÉLÉ[16]	*Part d'auditoire aux heures de grande écoute*	25,6 %	24,2 %	**24,8 %**	✔	22,5 %
ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA[16]	*Part d'auditoire de la journée complète*	6,2 %	5,6 %	**5,6 %**	✔	5,2 %
ICI PREMIÈRE et ICI MUSIQUE[17]	*Part d'auditoire de la journée complète*	S. O.[18]	17,3 %	**22,1 %**	✔	20,7 %
REVENUS						
Revenus totaux[19]	*Services généralistes, facultatifs et en ligne*	208 M$	326 M$[20]	**376 M$**	✔	225 M$

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.

[12] **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.
[13] **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.
[14] **Source :** Adobe Analytics, moyenne mensuelle de visites aux contenus jeunesse dans la zone Jeunesse et ICI TOU.TV, avril à mars.
[15] Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les personnes racisées.
[16] **Source :** Numeris PPM, francophones du Québec 2+, ICI TÉLÉ : septembre à avril (saison régulière), ICI RDI, ICI ARTV et ICI EXPLORA : avril à mars.
[17] **Source :** Numeris PPM, Montréal central francophone, 2+, septembre à mars (saison régulière).
[18] Nouvel indicateur débutant en 2021-2022.
[19] Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et autres revenus (p. ex., vente de contenu) de Radio-Canada.
[20] Les cibles pour 2021-2022 comprennent les revenus pour les Jeux Olympiques de Tokyo 2020 et de Beijing 2022, car il s'agit d'une s sont une responsabilité partagée par CBC et Radio-Canada.

Personnaliser nos services numériques – La portée et l'engagement numériques ont dépassé les cibles durant cet exercice marqué par la pandémie de COVID-19, les élections fédérales, les Jeux Olympiques, le conflit en Ukraine et une consommation soutenue de contenus numériques.

Captiver les jeunes auditoires – Nous avons enregistré une hausse importante des visites aux contenus jeunesse, qui ont dépassé la cible. Les émissions diffusées sur ICI TOU.TV, comme *L'effet secondaire* et *Défense d'entrer*, ont contribué à nos bons résultats.

Prioriser nos liens avec les régions – L'engagement numérique des utilisateurs à l'égard de l'information et des contenus régionaux n'a pas atteint la cible, car des événements majeurs (p. ex., la pandémie, les élections fédérales, le convoi de la liberté et le conflit en Ukraine) ont attiré un nombre d'utilisateurs plus élevé que d'habitude sur nos sites, mais ces visites ont été plus courtes que les séances habituelles.

Incarner le Canada d'aujourd'hui – Nous avons dépassé la cible de représentation de l'équité en emploi; une campagne de communications réussie et d'autres initiatives de recrutement ont été des facteurs déterminants dans cette réussite.

Télévision et radio – La part d'auditoire d'ICI TÉLÉ a dépassé la cible annuelle, grâce notamment à des nouveautés comme *L'œil du cyclone* et au succès de la dernière saison de *District 31*. La part combinée de nos services de télévision facultatifs a atteint la cible annuelle, principalement en raison d'ICI RDI et de sa couverture de l'actualité tout au long de l'exercice.

La part d'auditoire combinée d'ICI PREMIÈRE et d'ICI MUSIQUE dépasse largement la cible. *Tout un matin* et *Le 15-18* ont attiré de nombreux auditeurs dans le marché du Grand Montréal.

Revenus – Nos revenus ont dépassé la cible grâce aux revenus publicitaires, surtout issus des Jeux Olympiques de Tokyo 2020 et de Beijing 2022, qui ont été plus élevés que prévu.

CBC – RÉSULTATS DE 2021-2022

Indicateurs	Mesures	Résultats 2020-2021	Cibles 2021-2022	Résultats 2021-2022	Cible atteinte ou dépassée	Cibles 2022-2023
PERSONNALISER NOS SERVICES NUMÉRIQUES						
Portée numérique[21]	*Moyenne mensuelle de visiteurs uniques*	20,3 M	20,4 M	**20,7 M**	✔	18,8 M
Engagement numérique[22]	*Minutes mensuelles moyennes par visiteur*	36 min/vis.	36 min/vis.	**33 min/vis.**		31 min/vis.
CAPTIVER LES JEUNES AUDITOIRES						
Visites numériques aux contenus jeunesse[23]	*Moyenne mensuelle de visites*	2 748 k	2 969 k	**3 187 k**	✔	3,322 k
PRIORISER NOS LIENS AVEC LES RÉGIONS						
Engagement numérique des utilisateurs de CBC News/Régions[22]	*Minutes mensuelles moyennes par visiteur*	25 min/vis.	26 min/vis.	**23 min/vis.**		23 min/vis.
INCARNER LE CANADA D'AUJOURD'HUI						
Représentation de l'équité en emploi[24]	*% des nouvelles embauches à l'externe*	67,3 %	55,0 %	**64,7 %**	✔	55,0 %
TÉLÉVISION ET RADIO						
CBC Television[25]	*Part d'auditoire aux heures de grande écoute*	5,0 %	6,6 %	**5,8 %**		4,9 %
CBC News Network[25]	*Part d'auditoire de la journée complète*	2,1 %	1,7 %	**2,1 %**	✔	1,8 %
CBC Radio One et CBC Music[26]	*Part d'auditoire de la journée complète (PPM)*	16,0 %	15,4 %	**16,2 %**	✔	15,8 %
CBC Radio One et CBC Music[27]	*Portée nationale mensuelle moyenne*	11,0 M	11,0 M	**10,9 M**		10,9 M
REVENUS						
Revenus totaux[28]	*Services généralistes, facultatifs et en ligne*	205 M$	320 M$[29]	**368 M$**	✔	218 M$

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.

Personnaliser nos services numériques – Un cycle de nouvelles intense et deux éditions des Jeux Olympiques ont contribué à maintenir la portée de CBC à un niveau élevé tout au long de l'exercice.

[21] 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.
[22] 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.
[23] 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.
[24] Cette mesure vise trois groupes : les Autochtones, les personnes en situation de handicap et les personnes racisées.
[25] Source : Numeris, audimètres portables, 2+, CBC Television : septembre à avril (saison régulière), CBC News Network : avril à mars.
[26] Source : Numeris, audimètres portables, 2+, marchés anglophones de Toronto, Vancouver, Calgary, Edmonton et Montréal.
[27] Source : Numeris, audimètres portables, 2+.
[28] Comprend les revenus publicitaires, les revenus d'abonnement et autres revenus (p. ex., vente de contenu) de CBC.
[29] Les cibles pour 2021-2022 comprennent les revenus pour les Jeux Olympiques de Tokyo 2020 et de Beijing 2022, car il s'agit d'une s sont une responsabilité partagée par CBC et Radio-Canada.

L'engagement est demeuré sous la cible, car de grands événements comme les Jeux Olympiques de Beijing 2022 et les élections fédérales ont moins suscité l'intérêt des auditoires que prévu.

Captiver les jeunes auditoires – Les visites numériques aux contenus de CBC Kids ont dépassé la cible, principalement grâce à la section sur les Jeux Olympiques qui a été lancée à nouveau. Les sites jeunesse ont enregistré une croissance constante des auditoires tout au long de l'année, malgré les fermetures d'écoles et l'assouplissement des restrictions sanitaires.

Prioriser nos liens avec les régions – L'engagement numérique des utilisateurs à l'égard des nouvelles et du contenu régional de CBC est inférieur à la cible, en partie à cause de l'intérêt moins grand que prévu pour les contenus d'information, le sentiment d'urgence lié à la pandémie s'étant atténué.

Incarner le Canada d'aujourd'hui – La représentation de l'équité en emploi pour les nouvelles embauches à l'externe est supérieure à la cible, ce qui est directement attribuable à la mise en œuvre du plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI).

Télévision et radio – Malgré une solide grille hivernale et les Jeux Olympiques de Beijing 2022, nos cotes d'écoute globales ont été inférieures aux attentes.

CBC News Network a continué de dépasser la cible tout au long de l'exercice, qu'elle a terminé en bonne position, surtout grâce à des émissions spéciales en direct sur le convoi de la liberté et le conflit en Ukraine, diffusées au quatrième trimestre.

Radio One et CBC Music ont maintenu des auditoires stables tout au long de l'exercice, malgré les périodes de confinement qui ont bouleversé les habitudes de transport et d'écoute. La portée combinée n'a pas atteint la cible, mais la part combinée a dépassé la cible.

Revenus – La hausse des revenus publicitaires tirés des plateformes traditionnelles et numériques, notamment grâce aux deux éditions des Jeux Olympiques, a contribué à nos solides résultats sur le plan des revenus pour l'exercice.

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 1er septembre au 31 août)[30]				
		2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
ICI TÉLÉ						
Journée de radiodiffusion	75 %	82 %	79 %	79 %	79 %	82 %
Heures de grande écoute	80 %	96 %	92 %	91 %	93 %	95 %
CBC Television						
Journée de radiodiffusion	75 %	81 %	82 %	78 %	78 %	76 %
Heures de grande écoute	80 %	87 %	87 %	84 %	83 %	83 %

[30] 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. Nous pensons que les revenus au sortir de la pandémie se maintiendront à court terme, mais les perspectives à long terme concernant le marché de la publicité demeurent préoccupantes.

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.

PRÉVISIONS FINANCIÈRES

Les prévisions financières en annexe A présentent le portrait financier de la Société de 2021-2022 à 2026-2027. La position d'équilibre présentée pour la période allant de 2023-2024 à 2026-2027 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.
- Au début d'avril 2022, le Comité International Olympique (CIO) a annoncé que CBC/Radio-Canada avait obtenu les droits exclusifs de diffusion des Jeux Olympiques suivants au Canada : les Jeux Olympiques de Milano Cortina 2026, les Jeux Olympiques de Los Angeles 2028, les Jeux Olympiques d'hiver de 2030 (dont la ville hôte n'est pas encore sélectionnée) et les Jeux Olympiques de Brisbane 2032. En comptant les Jeux de Paris 2024, dont nous détenons déjà les droits, CBC/Radio-Canada demeurera le diffuseur officiel canadien pour les cinq prochains Jeux.
- Au début de la pandémie, les revenus publicitaires ont souffert de la baisse des dépenses des annonceurs, qui voyaient leurs revenus fondre en raison des mesures prises à l'échelle du Canada et du monde pour juguler la pandémie de COVID-19. Les tendances observées en 2021-2022 font croire à un retour des revenus publicitaires aux niveaux d'avant la pandémie, avec une croissance plus marquée pour les revenus des plateformes numériques que pour ceux de la télévision. Si le déclin des auditoires de la télévision traditionnelle est difficile à prévoir, il est clair que la pérennité de nos revenus publicitaires dépend des revenus tirés des plateformes numériques.

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. Les emprunts visant à financer le fonds de roulement sont interdits.

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

Capacité d'emprunt totale disponible	220 000 000 $
Capacité utilisée au 31 décembre 2020 : garantie pour la monétisation des créances	(60 022 000) $
Capacité restante	159 978 000 $

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

ANNEXE A : PRÉVISIONS FINANCIÈRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)[31]

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 influer sur les résultats réels, qui s'éloigneraient alors des prévisions établies pour la période considérée.

	Prévisions 2021-2022	Prévisions 2022-2023	Prévisions 2023-2024	Prévisions 2024-2025	Prévisions 2025-2026	Prévisions 2026-2027
PROVENANCE DES FONDS						
Crédits pour les activités d'exploitation[32]	1 139 694	1 153 797	1 152 077	1 150 225	1 148 232	1 146 085
Amortissement du financement des immobilisations différé et du financement pour le fonds de roulement [33]	100 320	94 922	98 767	102 419	106 418	112 291
Revenus publicitaires[34]	419 550	289 054	303 679	379 863	319 886	319 436
Revenus d'abonnement, financement et autres revenus	231 867	214 282	211 760	215 901	205 334	196 115
TOTAL PROVENANCE DES FONDS	**1 891 431**	**1 752 055**	**1 766 283**	**1 848 408**	**1 779 870**	**1 773 977**
DÉPENSES						
Télévision, radio et services numériques[35]	1 917 887	1 662 338	1 675 184	1 758 192	1 690 325	1 684 860
Transmission, distribution et collecte	58 387	59 263	60 152	61 054	61 970	62 900
Administration nationale	11 054	11 220	11 388	11 559	11 732	11 908
Charges financières	24 147	21 732	19 559	17 603	15 843	14 259
TOTAL DÉPENSES	**2 011 475**	**1 754 553**	**1 766 283**	**1 848 408**	**1 779 870**	**1 773 927**
AUTRES GAINS ET PERTES						
Impôts sur le revenu (charges/recouvrement)	(28 651)	(2 498)	-	-	-	-
TOTAL AUTRES GAINS ET PERTES	**(680)**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**
POSITION NETTE[36]	**(92 073)**	**(13 439)**	**-**	**-**	**-**	**-**

[31] 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.
[32] 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. 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.
[33] 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.
[34] 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, des Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022 et des Jeux Olympiques d'été de Paris 2024.
[35] 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, aux Jeux Olympiques d'hiver de Beijing 2022 et aux Jeux Olympiques d'été de Paris 2024.
[36] Les chiffres reflètent les résultats nets avant les autres éléments du résultat global. Le résultat en IFRS comprend les dépenses hors trésorerie qui ne sont pas financées par notre budget d'exploitation. Le déficit accusé en 2021-2022 reflète l'utilisation de l'excédent de l'exercice précédent pour financer les projets et émissions retardés, et pour soutenir les activités pendant la pandémie. On suppose que le seuil de rentabilité sera d'une position d'équilibre à long terme.

ANNEXE B : BUDGET D'IMMOBILISATIONS

CBC/Radio-Canada dépend énormément de la technologie et des actifs technologiques pour la production et la distribution de ses divers services. En outre, nous exploitons l'un des plus grands réseaux de transmission et de distribution de radiodiffusion du monde, avec 522 sites actifs d'émetteurs situés dans tout le Canada (dont 189 sont détenus en propre et 333 sont loués). Nous gérons également un portefeuille immobilier d'environ 3,95 millions de pieds carrés au 31 décembre 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 1 012 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.

GOUVERNANCE ET PROCESSUS DE GESTION DES IMMOBILISATIONS

Afin d'assurer que les investissements en immobilisations sont mis en œuvre de manière stratégique, dans les limites des ressources disponibles, 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 60 % de nos actifs nets de 1 012 millions de dollars au 31 décembre 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. La plupart des services ont emménagé dans la nouvelle MRC. En raison de la pandémie de COVID-19, la pleine occupation et exploitation de l'immeuble a été reportée en décembre 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 23 juin 2021, le gouvernement a approuvé le budget d'immobilisations 2021-2022 de la Société s'élevant à 114,8 millions de dollars. Le sommaire du plan d'investissement quinquennal de 2022-2023 en immobilisations suit.

SOURCES ET UTILISATION DES FONDS (EN MILLIERS DE DOLLARS)

FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	Budget 2022-2023	Prévisions			
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
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)	26 419	24 136	25 988	27 981	30 128
Financement provenant du produit des ventes d'immobilisations	0	1 102	0	20 500	0
Virements de revenus autogénérés de l'exploitation aux immobilisations/(des immobilisations à l'exploitation)	(2 686)	1 526	(735)	(1 000)	(1 000)
TOTAL DES FONDS D'IMMOBILISATIONS DISPONIBLES	**109 643**	**112 674**	**111 163**	**133 391**	**115 038**

PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	Budget 2022-2023	Prévisions			
		2023-2024	2024-2025	2025-2026	2026-2027
Infrastructure de production : services numériques, télévision et radio	31 810	32 638	36 604	64 652	40 780
Systèmes d'entreprise et infrastructure technologique	21 027	15 580	15 250	16 233	24 675
Mise en ondes, collecte, distribution et diffusion	15 223	24 642	20 265	11 855	10 320
Gestion des installations	36 307	33 603	34 088	35 281	34 128
Parc automobile et achats de biens d'équipement secondaires	5 276	6 211	4 956	5 370	5 135
TOTAL DU PLAN D'INVESTISSEMENT EN IMMOBILISATIONS	**109 643**	**112 674**	**111 163**	**133 391**	**115 038**

ANNEXE C : GESTION DES RISQUES

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

Bien que les effets de la COVID-19 se soient atténués en 2021-2022, nous prévoyons qu'ils persisteront au prochain exercice. Ces effets comprennent des pressions économiques et de possibles perturbations de la programmation en raison de nouveaux variants ou de nouvelles vagues. Nous continuerons à servir les Canadiens en leur donnant accès à une programmation de nouvelles, d'information et de divertissement essentielle durant cette pandémie, tout en protégeant la santé de nos employés.

Nous avons pour politique de concevoir, de mettre en œuvre et d'appliquer 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 :

1 CONSEIL D'ADMINISTRATION

Le conseil d'administration exerce sa gouvernance à l'égard des risques significatifs auxquels nous sommes exposés, il approuve les politiques significatives et s'assure que les processus et systèmes nécessaires pour gérer les risques sont en place.

2 COMITÉ DE VÉRIFICATION DU CONSEIL

Le comité de vérification exerce une surveillance des principaux risques, en discutant de leur situation avec la direction pendant ses réunions trimestrielles et en veillant à ce que cette dernière mette en place des programmes pour évaluer l'efficacité des contrôles internes.

3 ÉQUIPE DE LA HAUTE DIRECTION

L'équipe de la haute direction détermine et gère les risques, et présente des rapports sur les principaux risques qui nous concernent au comité de vérification et au conseil d'administration, recommande des politiques et supervise la production des rapports financiers, de même que l'application des systèmes de contrôle interne.

4 COMPOSANTES MÉDIAS ET SERVICES DE SOUTIEN

Les composantes médias et les services de soutien cernent et évaluent d'abord les risques auxquels ils sont exposés, les présentent dans leur plan de gestion annuel, puis élaborent et mettent en œuvre des plans détaillés pour les gérer. Les risques sont classés par ordre de priorité en fonction de leurs répercussions potentielles et de leur probabilité.

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. PERSONNES - SANTÉ ET SÉCURITÉ, BIEN-ÊTRE ET CAPACITÉS

1a) Santé et sécurité

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Nous devons continuer de protéger nos employés en dépit des problèmes de santé et de sécurité engendrés par la pandémie. Les dissensions et perturbations sociales et l'isolement de la population auxquelles donne souvent lieu la crise sanitaire représentent un risque pour la santé mentale de nos employés, en particulier pour ceux qui assument des rôles essentiels. L'augmentation du stress et de la charge de travail résultante aggrave le problème. Ces facteurs peuvent entraîner un ralentissement ou des retards dans l'atteinte des objectifs, voire y nuire.	Poursuivre la mise en œuvre du plan de réintégration de nos établissements en trois phases. Nous réévaluons le plan toutes les six semaines pour qu'il reste souple et adaptable, et puisse suivre l'évolution de la situation. La réintégration s'effectuera lorsque les conditions le permettront et qu'il n'y aura plus de risque de contamination. Continuer de communiquer avec le personnel ainsi que d'adapter et de faire appliquer les directives et procédures spéciales, selon les besoins. Poursuivre la mise en œuvre d'une stratégie de bien-être au moyen d'une plateforme numérique et de programmes pour aider les employés et les gestionnaires à composer avec la pandémie et avec leur retour sur les lieux de travail le moment venu. Plusieurs solutions sont mises en place à cet égard : ● accélérer le processus de recrutement pour pourvoir les postes vacants dans les secteurs touchés; ● élaborer, en partenariat avec des experts, un plan de protection de la santé mentale; ● lancer de nouvelles formations en la matière; ● adopter d'autres mesures de soutien (Programme d'aide aux employés/service Dialogue). Offrir de l'information et des formations aux gestionnaires et au personnel des RH sur le rôle qu'ils ont à jouer dans la gestion des cas d'invalidité, et sur les évaluations des mesures d'intervention pouvant être prises tôt dans le processus.	Le bien-être de notre personnel est une priorité constante, qui a des répercussions sur la rétention, la productivité et notre aptitude à atteindre nos objectifs.

1b) Avenir du travail

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Notre stratégie sur l'avenir du travail, qui établit notre vision du travail dans un monde post-pandémie et les moyens de la concrétiser, pourrait ne pas concorder avec les attentes des employés et des candidats. C'est particulièrement le cas dans les secteurs des technologies numériques. Cet écart pourrait contribuer au désengagement, aux problèmes de rétention et aux difficultés de recrutement des personnes les plus talentueuses.	Adopter un point de vue global, harmoniser le travail et établir des priorités entre les initiatives sous une même structure de gouvernance. Nous avons élaboré de nouvelles formations pour les gestionnaires sur la direction d'équipes en télétravail et en mode hybride. Nous avons finalisé les formulaires de demande et d'approbation de télétravail.	La modernisation de l'expérience employé est un aspect important du maintien de notre pertinence, de l'atteinte de nos objectifs et de notre statut d'employeur de choix.

1c) Harcèlement du personnel affecté à la collecte des nouvelles

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
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.	Poursuivre les mesures prises pour assurer un soutien pratique et tangible aux groupes qui sont le plus visés par le harcèlement en ligne. Demander le retrait de contenu sur les plateformes de médias sociaux, au besoin. Entretenir une collaboration entre le Développement d'entreprise, les Services juridiques et la Sécurité afin d'élaborer des plans d'action pour atténuer les effets du harcèlement en ligne.	Le bien-être des membres de notre personnel affectés à la collecte des nouvelles est d'une importance fondamentale pour notre Société. Le harcèlement pourrait compromettre leur santé et avoir un impact sur leurs performances professionnelles et leur rétention.

1d) Équité, diversité et inclusion

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
La représentation démographique dans notre Société pourrait nous exposer à des risques d'ordre réputationnel et affaiblir notre pertinence.	Mettre en œuvre le nouveau plan sur l'équité, la diversité et l'inclusion (EDI) 2022-2025 qui a été lancé le 13 décembre 2021. Élaborer et exécuter la stratégie autochtone de l'entreprise. Mettre en œuvre le protocole d'entente avec le Réseau de télévision des peuples autochtones (APTN). Intensifier les campagnes de sensibilisation à notre recensement culturel et attribuer les ressources nécessaires à l'atteinte des objectifs d'équité en emploi. Accroître le Fonds de développement pour l'EDI (voué à améliorer les services de perfectionnement offerts aux employés des groupes en quête d'équité pour améliorer leur rétention). Améliorer les programmes de développement du leadership ciblant les membres des groupes en quête d'équité. Offrir une formation sur les préjugés inconscients obligatoire pour tous les employés, quel que soit leur niveau.	Pour le succès de notre stratégie globale, il est essentiel que nous parvenions à incarner le Canada d'aujourd'hui.

1e) Recrutement, rétention et relève

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Une pandémie qui perdure combinée à une pénurie mondiale de main-d'œuvre qui se prolonge et au tarissement du bassin de main-d'œuvre à l'échelle nationale complique nos efforts de recrutement et de rétention de personnel. La demande mondiale jamais vue dans le domaine de l'économie numérique et de l'infotechnologie fait monter la concurrence pour les talents à des niveaux sans précédent. Dans ces domaines, les pressions provenant de l'étranger (des États-Unis surtout, mais d'autres pays aussi) s'accentuent, faisant grimper les salaires offerts et ouvrant des possibilités de télétravail à temps plein pour les Canadiens. Il existe un écart avec la rémunération offerte sur le marché dans certaines catégories d'emplois.	Mettre en œuvre un nouveau modèle d'acquisition des talents adapté à la réalité actuelle et future du marché. Affecter en priorité les ressources de l'équipe Acquisition des talents au recrutement de talents pour le numérique. Mettre sur pied des modèles de télétravail complets pour les talents en TI et en technologie. 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. Mettre sur pied un processus de planification de la relève pour favoriser la mobilité interne.	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.

2. TRANSFORMATION DU PAYSAGE MÉDIATIQUE

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Le secteur des médias et du divertissement continue de faire l'objet de pressions en raison de l'évolution rapide de l'écosystème médiatique, des nouvelles habitudes de consommation média des auditoires, de l'évolution du cadre de réglementation et de la pandémie en cours : ● 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, ainsi que le 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	Continuer à concentrer nos efforts sur le contenu numérique. 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. Adapter le processus d'évaluation du rendement de manière à optimiser la prise de décisions en modelant les indicateurs sur les habitudes des auditoires. Continuer d'améliorer nos technologies de manière constante afin de répondre aux attentes des auditoires. Négocier des ententes pour acquérir les droits sur des contenus de grande qualité selon des modalités économiquement viables. Continuer d'élaborer des stratégies pour retenir et attirer les employés dans les secteurs numériques.	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. L'accès aux fonds de production indépendants certifiés (FIPC), dont le Fonds des médias du Canada (FMC), a une incidence sur le nombre de nouvelles productions que nous pouvons réaliser.

catalogue suffisamment garni pour conserver les abonnés existants jusqu'à l'arrivée du nouveau contenu. Les nouveaux contenus pourraient être freinés par des exigences de santé et de sécurité liées à la pandémie, par des retards dans la production, par notre aptitude à attirer et à retenir les employés dans les secteurs numériques et par l'accès aux mécanismes de financement de la production.
  - Le développement d'une plateforme modulable robuste est coûteux. Les limites de capacité et de rétention du personnel pourraient se répercuter sur les calendriers de développement en cours.

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.

Continuer de rencontrer les principales parties intéressées liées au financement pour réclamer que les fonds de production soient plus stables et plus prévisibles et qu'ils favorisent les contenus soutenant l'identité canadienne.

3. MODERNISATION DES POLITIQUES CULTURELLES DU GOUVERNEMENT, LETTRES DE MANDAT ET CONDITIONS DE LICENCE DU CRTC

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Le gouvernement s'est engagé à moderniser la *Loi sur la radiodiffusion*, la *Loi sur les télécommunications* et la *Loi sur la radiocommunication*. Comme notre mandat est défini par la *Loi sur la radiodiffusion*, toute modification apportée à celle-ci pourrait avoir une incidence sur nos services. 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. Nos licences expireront le 31 mars 2022. Il y a un risque que le CRTC nous impose de nouvelles obligations qui iraient à l'encontre de notre stratégie.	Promouvoir notre plan stratégique et le communiquer aux parties intéressées, à l'interne et à l'externe. Continuer de promouvoir notre valeur et notre pertinence auprès des parties intéressées, et rappeler la nécessité d'offrir un financement approprié et stable auprès du gouvernement. Collaborer avec le gouvernement sur les prochaines étapes visant à bâtir un écosystème médiatique qui place les auditoires au cœur des décisions et des actions et qui sert tous les Canadiens. Préserver la souplesse dans les décisions d'exploitation afin d'accroître notre agilité. Surveiller le déroulement des différents processus lancés par le gouvernement, et y participer. Développer, mettre en œuvre ou modifier des stratégies et des plans de contingence, au besoin. Continuer à réitérer notre position selon laquelle nos prochaines conditions de licence doivent : ● nous accorder la souplesse requise pour suivre l'évolution constante du système de radiodiffusion; ● être arrimées à notre stratégie.	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 changeantes des Canadiens et les transformations au sein de l'industrie.

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

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

5. SÉCURITÉ DE L'INFORMATION ET INFRASTRUCTURE

5a) Évolution des cybermenaces

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Le nombre, le coût et la complexité des cyberincidents continuent d'augmenter partout dans le monde, malgré une sensibilisation et une attention accrue à la cybersécurité. Le paradigme du télétravail nous a fait passer d'une architecture de sécurité réseau reposant sur des pare-feu à un périmètre défini par l'identité usager, ce qui rend plus difficile le contrôle de l'accès à distance aux actifs informationnels de la Société. Des vulnérabilités technologiques peuvent être exploitées pour cibler et harceler les journalistes de CBC/Radio-Canada en ligne.	Surveiller et évaluer la sécurité des réseaux et des technologies infonuagiques ainsi que les vulnérabilités des systèmes, et mettre constamment à jour les guides de gestion des incidents en tenant compte des techniques d'attaque émergentes. 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. Offrir de la formation sur la cybersécurité aux journalistes.	Continuer de mettre en œuvre et de peaufiner les stratégies déterminées afin de réduire au minimum la perturbation de nos services en ligne, de la diffusion, de nos activités et de l'expérience de l'auditoire.

5b) Vulnérabilités

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
L'exploitation des vulnérabilités liées aux technologies IP pourrait grandement perturber nos opérations et nuire à notre marque. Le nombre croissant d'applications infonuagiques ou logicielles utilisées pourrait causer des fuites ou des violations de données, ou encore la non-conformité à certaines modalités de licence entraînant des pénalités financières. Le dérèglement des chaînes d'approvisionnement, exacerbé par la pandémie, pourrait nuire au renouvellement ou au remplacement d'équipements et d'appareils désuets. L'utilisation d'ordinateurs, d'appareils mobiles et de systèmes d'exploitation désuets peut entraîner des problèmes de compatibilité et de sécurité.	Surveiller, évaluer et améliorer les stratégies de gouvernance et d'atténuation des vulnérabilités liées aux technologies IP, notamment par la mise à jour des outils de suivi et l'élaboration de plans de contingence. Concevoir et mener des campagnes de sensibilisation du personnel pour renforcer la nécessité de soumettre les nouvelles applications infonuagiques et logicielles à une vérification par l'équipe de la Sécurité de l'information. Trouver des méthodes ou des outils pour repérer les applications infonuagiques et logicielles non vérifiées. Mettre en œuvre un processus centralisé de priorisation du renouvellement et du remplacement de l'équipement et des appareils à l'exercice 2022-2023. Examiner les vulnérabilités liées à l'équipement et aux appareils désuets et élaborer des stratégies d'atténuation en conséquence.	Continuer de mettre en œuvre et de peaufiner les stratégies déterminées afin de réduire au minimum la perturbation de nos services en ligne, de la diffusion, de nos activités et de l'expérience de l'auditoire.

5c) Protection des renseignements personnels

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Nous recueillons de plus en plus de renseignements personnels dans le cadre de nos activités. Les priorités du gouvernement, comme faire progresser les droits numériques ou rehausser les pouvoirs du commissaire 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 des documents afin d'imposer des obligations de classification tenant compte des renseignements personnels. Former les employés devant appliquer cette nouvelle politique. Continuer d'évaluer les risques liés à la collecte, à la gestion et à la conservation de renseignements personnels. Développer des protocoles et adopter des technologies permettant d'anonymiser les renseignements personnels recueillis. Élaborer des stratégies pour appliquer les changements apportés aux droits numériques et aux pouvoirs du commissaire à la protection de la vie privée, puis faire le suivi et l'évaluation de ces stratégies.	Continuer de mettre en œuvre et de peaufiner les stratégies pour s'assurer que la collecte, la gestion et la conservation des renseignements personnels par la Société répondent aux attentes des parties intéressées, tout en appuyant la réalisation de l'objectif de personnalisation énoncé dans le plan stratégique.

6. MISE EN ŒUVRE DE PROJETS D'ENVERGURE

6a) Projet du système des 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 aux processus essentiels 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.	Maintenir la solide structure de gouvernance en place pour faciliter le projet de mise en œuvre du nouveau système des RH. Terminer l'étape des essais de bout en bout 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. Continuer de travailler sur les plans de mise en œuvre et les mesures d'atténuation afin de réduire les répercussions globales sur l'échéancier ou les coûts établis. Mettre en œuvre des plans d'action concernant les lacunes signalées dans les audits internes menés pour revoir la migration des données et évaluer les essais de bout en bout avant l'implémentation du système. Poursuivre la mise en œuvre des activités et du plan de gestion du changement.	Surveiller les activités de mise en œuvre du projet et les peaufiner au besoin pour réduire au minimum l'impact sur l'échéancier et les pressions sur les coûts, tout en veillant à ce que le nouveau système des RH réponde aux objectifs établis.

6b) Finalisation du projet de la MRC

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Notre bail nous liant à l'ancienne MRC vient à échéance le 31 décembre 2022. Les pénuries de personnel causées par la pandémie qui perdure exercent des pressions sur le chemin critique et mettent à risque les dernières étapes du déménagement de l'ancienne MRC.	Continuer d'exercer un suivi serré du calendrier et des activités pour libérer l'ancienne MRC. Poursuivre la planification et la mise en œuvre de l'infrastructure technique pour les dernières étapes, et assurer une gestion de projet serrée. 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).	Continuer de faire le suivi du projet et de communiquer de manière transparente avec les parties intéressées.

7. VIABILITÉ FINANCIÈRE

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
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.	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,	Atténuer les effets de la baisse des revenus, de l'inflation et d'autres hausses de coûts qui réduisent les ressources disponibles pour réaliser nos priorités stratégiques. Ajuster notre plan stratégique, au besoin, pour réagir à une

L'inflation record combinée au relèvement attendu des taux d'intérêt par la Banque du Canada pourrait accroître l'attrition des abonnements à nos services de télévision et plateformes numériques en raison de la volonté des consommateurs de limiter leurs dépenses discrétionnaires, ce qui entraînerait une diminution des revenus d'abonnement des services par câble et satellite. 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 reprise économique ne s'effectue pas à la même vitesse partout. La pandémie continue d'avoir des effets sur certains revenus publicitaires et certaines dépenses, ainsi que sur la production de la programmation et les chaînes d'approvisionnement. L'ampleur et la durée de ces répercussions restent à déterminer. 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 n'est plus viable.	d'approvisionnement 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 des parlementaires et des décideurs clés du gouvernement. 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.	diminution supplémentaire des revenus publicitaires et d'abonnement. La baisse des revenus, l'inflation et d'autres hausses de coûts réduisent les ressources disponibles pour réaliser nos priorités stratégiques.

8. RELATIONS ET NÉGOCIATIONS AVEC LES SYNDICATS

8a) Conventions collectives

Principaux risques	Mesures d'atténuation	Conséquences pour l'avenir
Les négociations avec les syndicats sont en cours pour mettre en œuvre les nouvelles conventions collectives. Il y a un risque que nos opérations soient perturbées par : ● des revendications de compétences syndicales, ce qui pourrait réduire notre marge de manœuvre dans nos activités; ● des arrêts de travail. Des griefs ont été déposés concernant l'exemption de la vaccination obligatoire pour des motifs religieux et la gestion des invalidités.	Continuer de communiquer de manière transparente avec les employés et les syndicats, et solliciter la participation des employés dans l'élaboration des initiatives stratégiques. Mettre en œuvre des mandats de négociation clairs qui garantissent une souplesse dans les conditions de travail et la réduction des barrières juridictionnelles entre les unités de négociation, le cas échéant. Élaborer une stratégie pour régler les questions de revendication de compétences des syndicats. Mettre à jour les plans de contingence en cas de conflit de travail. Travailler en collaboration avec les syndicats, dans la mesure du possible, pour mieux comprendre les enjeux et trouver des solutions mutuellement satisfaisantes.	Poursuivre les discussions en cours avec les syndicats et les stratégies ciblées.

ANNEXE D : NOTRE MANDAT ET NOTRE GOUVERNANCE

MANDAT DE LA SOCIÉTÉ

La Canadian Broadcasting Corporation/Société Radio-Canada (« CBC/Radio-Canada » ou la « Société ») a été créée en 1936 par une loi fédérale. Le mandat législatif actuel de la Société, les exigences en matière de programmation, les pouvoirs qui lui sont conférés et ses mécanismes de gouvernance sont définis dans la *Loi sur la radiodiffusion* de 1991 (la *Loi*)[37].

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

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

RELATION SANS LIEN DE DÉPENDANCE AVEC LE GOUVERNEMENT

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

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

EXIGENCES RÉGLEMENTAIRES

Les licences des services de radio et de télévision généralistes et des services facultatifs de CBC/Radio-Canada expireront le 31 août 2022. 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 cinq reprises, selon les conditions en vigueur dans les licences actuelles. Le CRTC a lancé le processus de renouvellement des licences en 2019, qui comprend l'émission d'un 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

[37] 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.

départ avoir lieu en mai 2020, mais a été reportée en raison de la pandémie de COVID-19. Une décision est prévue au plus tard le 30 juin 2022.

GOUVERNANCE

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

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

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

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

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

STRUCTURE ORGANISATIONNELLE ET DE DIRECTION

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

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

Catherine Tait
Présidente-directrice générale

Michel Bissonnette
Vice-président principal, Radio-Canada

Daniel Boudreau
Vice-président principal, Technologies et Infrastructures

Marco Dubé
Vice-président, Personnes et Culture

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

Claude Galipeau
Vice-président principal, Développement d'entreprise

Carol Najm
Vice-présidente et cheffe de la direction financière

Barbara Williams
Vice-présidente principale, CBC